

# TU LANKIDE

504

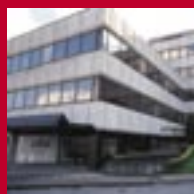


## BODAS DE ORO

LA VIVENCIA DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS, MANTENER SU NIVEL DE COMPETENCIA EN LOS MERCADOS Y GENERAR PRODUCTOS MÁS INNOVADORES Y EMPLEOS MÁS CUALIFICADOS, NUEVOS RETOS DE MCC EN EL 50 ANIVERSARIO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA.

**iraila 2005**

HEZIKETA PRINTZIPIO  
KOOPERATIBOARI BURUZKO  
GEHIGARRIA



**"MCC PROMOCIÓN EMPRESARIAL"**  
SORTU DA, ENPRESA PROIEKTU BERRIEN SUSTAPENEAN LAGUNTZEKO.



**LAS VENTAS DEL GRUPO INDUSTRIAL CRECEN UN 10,8% EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2005.**



**FAGOR ARRASATE SE ADJUDICA LA LÍNEA DE CORTE COMBINADA MÁS GRANDE DEL MUNDO.**

# setiembre 2005



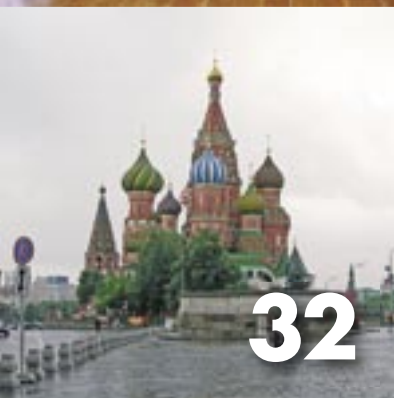
6



18



20



32

## MCC: MEDIO SIGLO DE TRABAJO COOPERATIVO

La Experiencia Cooperativa de Mondragón cumple 50 años. En este número recogemos sus principales hitos, el programa de actos conmemorativos y un buen número de opiniones de los socios trabajadores en torno a la efeméride.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	22
BEGI-BELARRI	32
AULA COOPERATIVA	34
ZURE HITZA	36
HIRUGARREN MUNDUA	37
COMISIÓN PERMANENTE	38
AL PRIMER TOQUE	39
DESARROLLO DIRECTIVO	40
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	42
EUSKAL KULTURA	44
ANTZINAKOAK	46
MITOS Y LEYENDAS	48
LIBROS Y WEB	49
PASATIEMPOS	50
CARTAS	51
PERSONAJE	52

**6 ARIZMENDI IKASTOLAKO LANBIDE HEZIKETAK ISO 9001 ZIURTAGIRIA LORTU DU**  
Produktuan bereiztea gero eta zailagoa den merkatu honetan, ikastolak antolakuntzan hobekuntzaren aldeko apustua egin du.

**18 MAIER KOOPERATIBAK 96 MILIOI EUROKO ESKARIA LORTU DU**  
PSA (Peugeot-Citroën) Taldeko eta OPEL produkzio handiko autoen kanpoko blokearen ekipamendurako osagaien hornidurarako.

**20 LORAMENDI HOMENAJEA A SU FUNDADOR, AGUSTÍN ARANA**  
El fundador y *alma mater* de Loramendi se jubila después de 33 años al frente de la empresa.

**32 BEGI BELARRI: RUSIA, UNA OPORTUNIDAD**  
Una delegación corporativa visitó Rusia. En este artículo, Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, desgrana las conclusiones de dicho viaje.

## TU LANKIDE

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

**ZUZENDARIA** Javier Marcos (jmarcos@otalora.mcc.es)

**ERREDAKZIO-KONTSEILUA** Lehendakaria: Juan M<sup>o</sup> Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Jesús Ginto, Txema Gisasola, José M<sup>o</sup> Larramendi, José M<sup>o</sup> Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín.

**DISEINUA ETA MAKETAZIOA** Josan Martínez Esquíroz.

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

**ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK**



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



# HAN PASADO 50 AÑOS



El 20 de octubre de 1955 se adquiría, mediante contrato privado, una empresa desvencijada de Vitoria. En ella se trabajó durante 10 meses, y el mes de agosto del siguiente año se trasladaba a Mondragón, donde aun se halla, a un modestísimo edificio de hormigón. Con esa compra se había dado el primer paso para que surgiera Mondragón Corporación Cooperativa. 20 años de dictadura y otros 30 de democracia es el escenario temporal en el que ha fluido un trabajo incesante, una ambición de progreso y un éxito colectivo memorable. De inspiración cristiana en sus raíces, esta empresa, llamada entonces ULGOR, nació no para crear más empleo sino para que éste fuera más digno; tampoco para enriquecer la vida de unos pocos sino la de todos los que en ella trabajaran; ni siquiera para amurallarse en un modelo endogámico y privativo sino para que se difundiera entre la clase trabajadora y desapareciera la férrea estamentación social de la época.

Sociológicamente, hace medio siglo, los cooperativistas trabajaban 2.750 horas al año que hoy se han reducido a su 65%; los antipos laborales son ahora cinco veces superiores en términos reales, y tales ingresos permiten que la población en su 50% tenga un coche cuando entonces sólo lo tenía el 1 por 1000, y cualquier joven que poseía capacidad y deseo de hacerlo podía acceder a la Universidad, mientras entonces sólo lo hacía el 0,5% de la clase alta.

Aquel embrión sólo era un proyecto que se iba a desarrollar en la idea, poco esbozada, pero comprometida en la alocución de "un proceso dinámico de experiencias" abierto a cualquier iniciativa y siempre permeable al cambio formal de su modelo de organización. Bajo la autorización oficial de "fabricar y vender aparatos de uso doméstico" el conjunto de empresas que en torno suyo se crearon fueron prioritariamente industriales, de enseñanza, financieras, de consumo, de cobertura social, de servicios, agrarias y de viviendas. Lo que se necesitaba para vivir era susceptible de enmarcarse en la sociedad de personas.

Al finalizar ese año 1956 las ventas llegaron a 50.000 euros; en este 2005 se superarán los 11.000 millones. Y el personal adscrito al sistema habrá pasado de 24 trabajadores a los más de 72.000 que forman sus plantillas ahora mismo.

Estas cifras a las que se fue llegando sin pausa desmintieron a quienes creían que la sociedad de personas sólo era posible cultivar y desarrollar en zonas rurales preservadas de la cultura del capital y su hegemonía, y además sostenían que la condición de ser empresario era hereditaria lo mismo que las categorías sociales. Las cifras expresadas y los asentamientos del cooperativismo de Mondragón en 30 países en todos los continentes refuerzan el error de su diagnóstico y corroboran la visión certera del Padre Arizmendiarieta.

Pero medio siglo son muchos años y ahora mismo se están incorporando a este sistema participativo la tercera generación de las familias: los nietos de los primeros cooperativistas. Y la pregunta que se le ocurre hacer a cualquier observador que contempla este espléndido friso histórico, es esta: ¿son los cooperativistas de hoy iguales que sus originarios abuelos? No, efectivamente, no lo son. Hay más racionalidad en las decisiones que han de tener en cuenta el mercado, la expansión y la competencia internacional. El idealismo ha sido sustituido por el pragmatismo en el que es una incorrección actuar en dirección contraria a las prácticas generalizadas en su desarrollo orgánico o por compra de otras sociedades aunque estas sean de capitales.

Se ha crecido en dimensión, se ha enriquecido en potencial tecnológico, el nivel profesional de las personas es muy superior al rústico peonaje que poblaba aquellas plantillas, y la fe ciega en sus dirigentes es ahora filtrada por mentes ilustradas. Después de medio siglo hay que replantearse casi todo menos una cosa: el trabajo debe seguir siendo la base de unas empresas actualizadas y modernas porque las personas que lo aportan son y serán la base del éxito de cualquier iniciativa colectiva. **TU**

**DESPUÉS DE MEDIO SIGLO  
HAY QUE REPLANTEARSE  
CASI TODO MENOS UNA  
COSA: EL TRABAJO DEBE  
SEGUIR SIENDO LA BASE  
DE UNAS EMPRESAS  
ACTUALIZADAS Y  
MODERNAS PORQUE  
LAS PERSONAS QUE LO  
APORTAN SON Y SERÁN  
LA BASE DEL ÉXITO DE  
CUALQUIER INICIATIVA  
COLECTIVA.**

## Se constituye la sociedad "MCC Promoción Empresarial" para impulsar nuevos proyectos empresariales

**LOS SOCIOS PROMOTORES SON MCC INVERSIONES, CAJA LABORAL Y SOCADE. EL PROYECTO NACE CON EL RESPALDO FINANCIERO DE VARIAS ENTIDADES BANCARIAS.**

El pasado 22 de septiembre tuvo lugar en Bilbao la firma de la constitución de "MCC de Promoción Empresarial SPE, S.A." cuya misión es la de captar recursos financieros destinados a la promoción de nuevos proyectos empresariales de MCC o al desarrollo de los ya existentes, contribuyendo así a la generación de riqueza y empleo en el País Vasco, junto a la optimización de la rentabilidad de los recursos aportados por sus socios.

MCC Promoción Empresarial nace con un compromiso de inversión de 60 millones de euros que se irán materializando a lo largo de los seis próximos años. Inicialmente, se ha suscrito y desembolsado un capital de 3 millones de euros, que se irá ampliando en función de los proyectos que vayan surgiendo y de las necesidades de tesorería de la sociedad. Se contempla una inversión mínima por operación de 500.000 euros y una inversión máxima de 10 millones de euros.

Los socios promotores son MCC Inversiones y Caja Laboral, que aportan conjuntamente el 31% del capital y Socade que aporta el 20%. Socade es la Sociedad de Capital de Desarrollo del País Vasco, participada por el Gobierno Vasco y las tres Diputaciones.

Participan como socios financieros: BBVA, SCH, BBK y Caixa que han asumido el compromiso de aportar 3,6 millones de euros cada uno; Vasconia, Banesto y Caja Laboral con 3 millones cada uno; la Kutxa y Caja Vital con 2,4 millones por entidad; Axa Aurora Vida y Enisa (Empresa Nacional de Innovación) con 600.000 euros cada una.

**MCC PROMOCIÓN EMPRESARIAL NACE CON UN COMPROMISO DE INVERSIÓN DE 60 MILLONES DE EUROS QUE SE IRÁN MATERIALIZANDO A LO LARGO DE LOS SEIS PRÓXIMOS AÑOS.**



### SUSTAPENARAKO TRESNA

**MCC Empresa Sustapenaren sorrera azken zortzi urteotan bazkideak guztiz gogobetez lanean diharduen MCC Garapena moduko finantza tresna arrakastatsu izateko nahia- ren ondorioa da. Urte horietan MCC Gara- penak 48 milioi euro bideratu ditu MCCko kooperatibetan 14 proiektu egiteko, eta horietatik 9 milioi kanpoan inbertitu dira. Guztira inbertitutako 48 milioietatik 12 milioi jada amortizatu dira, eta bazkideei dago- kien kapitala itzuli zaie.**

## ALUMNOS DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA EXPONEN SUS PROTOTIPOS INNOVADORES DE DISEÑO INDUSTRIAL



Alumnos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea expusieron a finales de julio sus prototipos innovadores en diseño industrial en el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de San Sebastián. Todos los proyectos expuestos tenían una clara aplicación empresarial en ámbitos tan diversos como la salud, el ocio, la vivienda o el deporte.

El origen de estos proyectos son las conclusiones extraídas de la Reflexión Estratégica Guipuzcoa 2020, una reflexión que surge para detectar las necesidades y los problemas existentes en la sociedad guipuzcoana en un horizonte de 20 años y cuyo objetivo es buscar soluciones a todo ello.



## Jornada Técnica de LKS sobre "Estrategias Avanzadas para la Gestión de la Innovación"

LA JORNADA FUE UN ESPACIO DE ENCUENTRO PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS SOBRE LA INNOVACIÓN.

Con el propósito de ayudar a las empresas de MCC en la formulación, desarrollo e implantación de soluciones empresariales eficaces orientadas a obtener ventajas competitivas duraderas, LKS llevó a cabo el pasado día 21 de Julio de 2005 una Jornada Técnica sobre "Las Estrategias Avanzadas para la Gestión de la Innovación".

Esta Jornada Técnica pretendía responder a las inquietudes de nuestras cooperativas, las cuales en el momento presente están emplazadas a gestionar con urgencia la transformación que deberán afrontar para asimilar los nuevos factores emergentes de competitividad derivados de la globalización de la economía y la liberalización de los intercambios comerciales, circunstancias que favorecen la incorporación creciente de países que introducen en el mercado productos de calidad a precios más bajos.

**SE HACE PRECISO POTENCIAR LA ACTIVIDAD INNOVADORA DE NUESTRAS EMPRESAS, ASÍ COMO MEJORAR EL RETORNO DEL ESFUERZO INVERSOR EN I+D+I A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE MÁS VALOR AÑADIDO, EL LANZAMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES, ETC.**



En este nuevo espacio competitivo, la capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad para las economías avanzadas. Como consecuencia se hace preciso potenciar la actividad innovadora de nuestras empresas, así como mejorar el retorno del esfuerzo inversor en I+D+i a través de la generación de nuevos productos y servicios de más valor añadido, el lanzamiento de nuevos negocios y actividades empresariales, etc.

Esta Jornada Técnica constituyó una excelente oportunidad para llevar a cabo una puesta al día sobre las tendencias más actuales sobre la Gestión de la Innovación, así como un punto de encuentro entre directivos para contrastar experiencias y perspectivas en dicha materia.

## Fallado el concurso de ensayo sobre el "Futuro del Trabajo" organizado por MIK en la Universidad de Verano de la UPV

EL ENSAYO TITULADO "DEL PROLETARIADO AL COGNITARIADO: MI PADRE, THOREAU Y THE MATRIX", DE ANTONIO CASADO DA ROCHA, GANÓ EL PREMIO AL MEJOR ENSAYO



El ensayo titulado "Del proletariado al cognitariado: mi padre, Thoreau y The Matrix", de Antonio Casado da Rocha, ganó el premio al mejor ensayo por votación realizada el día 7 de septiembre de 2005, entre los participantes a la Escuela de Verano "Futuro del Trabajo / Trabajo del Futuro" organizada por MIK

dentro de la Universidad de Verano de la UPV. Además, quedaron finalistas "Etokizuneko lana: software librearen mugimendutik ikasten", de Josu Azpillaga; "De la segunda revolución industrial a la 'cuarta' ", de Olga Fotinopoulou y "En el 2030...¿y trabajando?", presentado por Eneko Astigarraga. Tras la lectura pública de los ensayos en la Escuela de Verano por parte de los cuatro finalistas, Antonio Casado recibió el premio, consistente en un PDA, de manos de Andoni Gartzia, gerente del Polo de Innovación Garaia y ponente en la segunda jornada de la Escuela. Ésta se desarrolló, entre el 5 y 7 de septiembre, en el Palacio Miramar de San Sebastián y contó con la participación de 69 matriculados. El jurado resaltó el elevado nivel de los 25 ensayos presentados al concurso, que pueden leerse en [www.elfuturodeltrabajo.org](http://www.elfuturodeltrabajo.org). El sitio web ha recibido un total de 3.000 visitas en tres meses, desde que fue creado, a principios de junio, hasta principios de septiembre.

Antonio Casado es Doctor en Filosofía, miembro de la Thoreau Society desde 1995, y miembro del Grupo de Investigación en Información y Sistemas Autónomos (IAS-research) de la UPV/EHU.

## Arizmendi ikastolako Lanbide Heziketak ISO 9001 ziurtagiria lortu du

**IKASTOLAK BERE ANTOLAKUNTZAN HOBEKUNTZAREN ALDEKO APUSTUA EGIN DU.**

Arizmendi Ikastolak, Lanbide Heziketako ikastolarik beterranoena, AENO-Reko Euskadiko Ordezkaritzako Zuzendaria den Luz Enparanatzaren eskutik, kalitateko kudeaketa egiaztatzen duen ISO 9001 ziurtagiria jaso du. Produktuan bereiztea gero eta zailagoa den merkatu honetan, ikastolak antolakuntzan hobekuntzaren aldeko apustua egin du. Horretarako, ezinbestekoa izan da Lanbide Heziketa osatzen duten pertsona guzti-guztien parte hartze eta konpromisoa eta horrela, prozesuetan hobekuntza nabaria ezarri ahal izan da. Etapa berri honek, ez du soilik kudeaketa sistema berrien ezarpena eskatzen, etengabeko hobekuntza ezinbestekoa da, merkatuak eskatzen dituen erronkei aurre egiteko.



### ERRONKA ESTRATEGIKO BERRIAK

Sektore honetan 15 urteko esperientziarekin, Arizmendi Ikastolak erronka estrategiko berriak bereganatu ditu Lanbide Heziketan, kalitateko zerbitzu euskaldunaren alde apustua eginez. Ahalegin honen guztiaren barren-barrenean dagoena zera da: ikastolak bezeroari orientaturiko eskaintza eta zerbitzua definitu duela. Bere bezeroaren egungo eta etorkizuneko beharrak eta itxaropenak ezagutu eta bete ahal izateko. Zentzu honetan, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketa ahalegin berezia egiten ari da, eraikuntzako sektorean prestakuntza iraunkorra eta lanerako prestakuntzako zerbitzuak indartuz eta hobetuz.

**ARIZMENDI IKASTOLAKO LANBIDE HEZIKETA AHALEGIN BEREZIA EGITEN ARI DA, ERAIKUNTZAKO SEKTOREAN PRESTAKUNTZA IRAUNKORRA ETA LANERAKO PRESTAKUNTZAKO ZERBITZUAK INDARTUZ ETA HOBETUZ.**

## MONDRAGON UNIBERTSITATEAK 2005-2006 IKASTURTEARI HASIERA EMAN DIO



Irailaren 19an Oñatiko Santa Ana Aretoan eman zion Mondragon Unibertsitateak 2005-2006 ikasturteari hasiera ofiziala. Ohikoa den bezala, agintariak, MUko ordezkariak eta Euskal Herriko Unibertsitateko eta Deustuko Unibertsitateko errektoreak bertan izan ziren.

Ekitaldiari hasiera emateko, Jesus Goienetxe MUko lehendakariak 2004-2005 ikasturtearen balorazioa egin zuen. Ondoren, Jean Michael Larrasquet Enpresa Zientzien Fakultateko irakasleak hitzaldia eskaini zuen, "Euskal Enpresa eta Unibertsitatea Munduko Aldaketen Aurrean" izenekoa.

Jesus Catania MCCko lehendakariak hartu zuen hitza ondoren, eta segidan karguan estreinatu berria den Jose Antonio Camposek, Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa sailburuak.

Inaxio Oliveri MUko errektoreak unibertsitateak gizartearen garapenean duen garrantziaz hitz batzuk eskaini ondoren, Ibarretxe lehendakariak ere zentzu berean egin zuen hausnarketa: "Herri garatua izateko ezinbesteko baldintza da unibertsitate sistema garatua izatea", eta konpromisoa adierazi zuen euskal sistema propioa lortu ahal izateko urratsak egiten jarraitzeko.

## EMUNek eta Mondragon Goi Eskola Politeknikoak lankidetzaren hitzarmena sinatu dute

URTEBETEKO IRAUPENA ETA URTERO BERRITZEKO AUKERA IZANGO DU..

Arrasateko Goi Eskola Politeknikoak eta EMUN-Lan mundua euskalduntzeko kooperatibak lankidetzaren hitzarmena sinatu zuten joan den irailaren 23an. Bi entitateetako arduradunak izan ziren sinatzaileak: Javier Reteigi, Goi Eskola Politeknikoaren zuzendaria, eta Dani Larrea, EMUNeko kudeatzailea.

### LANKIDETZAREN ARRAZOIAK

Gaur egun, Mondragon Goi Eskola Politeknikoan 2.400 ikasle eta 240 langile aritzen dira. Aipatutako konpromiso honen haritik, ingeniartzako maila ezberdinetan, goi mailako formazio zikloetan eta barne funtzionamenduan euskararen erabilera sustatzea izan da helburu nagusia. Horretarako, besteak beste, euskaraz sortutako material didaktikoa gehitu eta hobetu beharra aurreikusten da, izan ere kalitatezko materialak beharrezkoak dira kalitatezko hezkuntza garatzeko. Hitzarmenari dagokionez, EMUNek Mondragon Goi Eskola Politeknikoaren euskara plana-ren arduratzen izango du batetik, eta, bestetik, ikastunitateen eta gainerako hainbat materialen itzulpenak egingo ditu.

EMUN-Lan mundua euskalduntzeko kooperatibaren dagoeneko 60 pertsona baino gehiago ari dira lanean, eta helburutzat hizkuntza normalizazioaren gaietan ikertu eta sakontzea eta pertsonak zein lan prozesuak ondo kudeatzea eta antolatzea dute. Horretarako, Mondragon Goi Eskola Politeknikoaren esperientzia eta aholkularitza zabaltzea interesgarritzat jotzen dute.

Dena den, lankidetzaren hitzarmena estrukturala eta irekia izanik, etorkizunean egoki ikusten den beste edozein eremutara zabaltzea aurreikusten dute bi sinatzaileek.



**“LANKIDETZA HITZARMENA ESTRUKTURALA ETA IREKIA IZANIK, ETORKIZUNEAN EGOKI IKUSTEN DEN BESTE EDOZEIN EREMUTARA ZABALTzea AURREIKUSTEN DUTE BI SINATZAILEEK”.**

## VISITAS

AON GIL & CARVAJAL

**E**n la última semana del mes de julio una delegación de Aon, Gil & Carvajal, empresa líder mundial en la gerencia de riesgos, correduría de seguros y consultoría de recursos humanos, se acercó hasta Mondragón con su consejero delegado al frente, Rafael Esteban, en una visita de corte institucional.

El programa incluyó la proyección del diaporama corporativo y una reunión de trabajo con responsables de MCC.



## MU eta San Frantziskoko unibertsitatearen artean antolatutako ikastaroa positibo baloratu da

MUKO IKASLE TITULUDUNEK ETA IRAKASLE BATZUK HARTU DUTE PARTE PROGRAMAN.

Mondragon Unibertsitateak eta San Frantziskoko Unibertsitateak gestio orokorrari buruzko ikastaroa burutu zuten uztailen. Bertan 22 ikaslek hartu zuten parte. Juan Ignacio Igartua antolatzaileetarikoa batek oso balorazio positiboa egiten digu.



### JUAN IGNACIO IGARTUA



#### Zer dela eta antolatu duzue kurtso hau?

Mondragon Unibertsitatean sortu zen ideia, interesgarria ikusi baikenuen San Frantziskoko Unibertsitatearekin batera formazio programa martxan jartzea. Horrela, enpresa pertsoneri zuzenduriko programa osatu zen, eta hasieran formula horrekin eman zen ezagutzera. Helburua Oñatiko fakultatean eta San Frantzisko

kon gestioari buruzko programa burutzea zen. Dena den, praktikara eramateko orduan aldaketa batzuk izan ditu programak. Hori dela eta, kurtso honetan MUko ikasle tituludunek eta irakasle batzuek hartu dugu parte, programan ere hainbat gauza egokituz.

#### Zein izan da balorazioa?

Oso positiboa. Oro har, kontuan hartu behar da Estatu Batuak direla eta gure gizartearekin eta hemengo enpresa baloreekin zerikusi gutxi dutela. Dena den, gestio ereduari dagokionez haiena eta gurea oso antzekoa da, batez ere oinarriko tresnei dagokionez: Plan Estrategikoa, Gestio Plana, ... Unibertsitatearekin lotuta, gero eta gehiago ari dira ekintzailetzaren arloa garatzen, merkatuak bizi izan duten konpetentziaren eraginez arlo berriak eta negozio berriak garatzeko beharra sumatu baitute. Asiako merkatuekin oso erlazio estua dute eta epe

laburrera Hego Amerika aurrera egiteko klabea izango dela aurreikusten dute.

#### San Frantziskoko agintariek, hemengo kooperatibismoa goraipatu eta Mondragon Unibertsitateari "Ohorezko Agiria" eman diote gainera.

Bai, kontu horren zergatia aspalditik dator. Orain dela 7-8 urte hango ordezkari batzuk Arrasatera etorri ziren eta, hemengo esperientzia ezagutu ondoren, San Frantziskon antzeko zer-bait gauzatzeko aukerak aztertu zituzten. Talde horretan parte hartu zuten pertsonak bultzatu dute San Frantziskoko Udaleko bozeramaileen batzarrak aipatutako "Ohorezko Agiria" ematea. Zalantzarik gabe, guretzat pozgarria izan da errekonozimendu hori jasotzea, MUko guztien izenean. Ekitaldi kuriosoa izan zen, oso bitxia. Aukera aprobetxatuz, gainera, kooperatibak sortzen ari diren pertsonekin ere izan ginen.

#### Baduzue aurrerantzean programa hau berriz antolatzeko asmorik?

Aukera hori aztertzen ari gara momentu honetan, baina seguruenik ez da formatu berarekin antolatuko. San Frantziskok Asiarekin duen harremana aprobetxatuz, Txinarekin bereziki, beharbada aurrerantzean antolatuko den formazioa programa helburu konkretu bati lotu beharko zaio: internazionalizazioari, esate baterako. Nolabait, lehendabiziko esperientzia honek balio izan digu hango ezaugarriak kontuan hartuz hurrengo programa hobeto prestatzeko: zehatzagoa izango da, espresuki zuzendaritza arloko pertsoneri bideratua.

"LEHENDABIZIKO ESPERIENTZIA HONEK BALIO IZAN DIGU HANGO EZAUGARRIAK KONTUAN HARTUZ HURRENGO PROGRAMA HOBETO PRESTATZEKO: ZEHATZAGOIA IZANGO DA, ESPRESUKI ZUZENDARITZA ARLOKO PERTSONEI BIDERATUA".



## Ikerlan investigará un sistema generador de calor y electricidad que reduce emisiones contaminantes

**EL CENTRO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS PARTICIPARÁ EN ESTE PROYECTO EUROPEO JUNTO CON 19 ENTIDADES PROCEDENTES DE 11 PAÍSES.**

El Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan forma parte del equipo investigador que iniciará, a partir de diciembre del presente año, el proyecto europeo Flame Sofc, cuyo objetivo es desarrollar un electrodoméstico basado en una pila de combustible que produzca electricidad y calor, de manera que la vivienda pueda autoabastecerse y se reduzcan las emisiones de elementos contaminantes.

El proyecto Flame Sofc tendrá una duración de 4 años y un presupuesto total de 13.545.627 euros. Ikerlan y Fagor Electrodomésticos, ambas del grupo MCC, son las entidades vascas que participarán en la investigación junto con centros procedentes de países como Alemania, Italia, Dinamarca, Holanda, Suiza, Grecia, Portugal, Reino Unido, Hungría y Polonia.

### APLICACIONES

La aplicación práctica que tendrá inicialmente esta técnica corresponde al ámbito residencial, puesto que se persigue crear viviendas y edificios capaces de generar combinadamente calor y electricidad a partir de gas natural, butano, propano o gasóleo. Sin embargo, a más largo plazo las pilas de combustible junto con motores eléctricos podrán ser la base de sistemas de tracción dirigidos al sector del transporte.

La pila de combustible también tendrá otras aplicaciones como sistema auxiliar de producción de electricidad en autobuses, camiones y todo tipo de embarcaciones cuando el motor principal esté parado, y también podrá suministrar electricidad a repetidores de telecomunicaciones...

La importancia de este proyecto se revela al atender a la actualidad, en la que el sistema de obtención de energía basa-



do en el petróleo queda en entredicho. Muchos expertos advierten de que la producción de este combustible se encuentra en proceso de alcanzar su máximo, lo que repercutirá en un alza de sus precios y la posibilidad de agotamiento. Este extremo obliga a los países a plantearse la búsqueda de energías alternativas que mantengan la actividad económica actual sin influir en una merma de la calidad de vida.

Asimismo, la preocupación social por preservar el medio ambiente de agresiones externas también tiene una respuesta en el proyecto Flame Sofc, puesto que plantea una alternativa al consumo excesivo de combustibles fósiles que provocan el calentamiento de la Tierra, con consecuencias que pueden llegar a ser catastróficas para el entorno natural y sus habitantes.

**LA BASE DE ESTE SISTEMA SE ENCUENTRA EN LA PILA DE COMBUSTIBLE QUE, A DIFERENCIA DE LAS BATERÍAS TRADICIONALES, NO SE AGOTA.**

## VISITAS

### CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

El secretario general del Club de Excelencia en Sostenibilidad Juan Alfaro se acercó el pasado 26 de julio a MCC para conocer in situ nuestra Experiencia. Se le sirvió el menú habitual para este tipo de visitas institucionales: el primer plato fue el diaporama corporativo, a continuación una charla coloquio sobre la realidad de MCC y como postre una reunión de trabajo en la que también se charló sobre los retos de futuro en sostenibilidad. Asimismo, se realizó una visita a Ikerlan y durante su estancia entre nosotros estuvo acompañado por Mikel Zabala y José Ramon Gorosabel, director y técnico del departamento de Gestión Social de MCC.



## ENTREVISTA

**JOSE LUIS ABAUNZ** DIRECTOR DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE MU

**“LOS CURSOS DE POSTGRADO DESARROLLAN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE TODO DIRECTIVO DEBE DOMINAR”**

**EL NUEVO DIRECTOR DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA, JOSE LUIS ABAUNZ, NOS DA UNA VISIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA QUE ESTA FACULTAD PRESENTA PARA EL PRESENTE CURSO 2005-06.**

**Cara al curso 2005-06, ¿qué novedades presenta la oferta de postgrado?**

La oferta de postgrado la hemos estructurado

sobre la base de un tronco común de 160 horas en el que se desarrollan los conocimientos y habilidades que todo directivo debe dominar, independientemente de cuál sea el área funcional de la empresa en el que se desarrolle.

Una vez superada esta primera fase, los participantes optan por continuar con el programa MBA tradicional, o profundizar en un ámbito de conocimiento concreto (Finanzas, Marketing, Logística, Innovación, Cooperativismo,..). Además queremos destacar la puesta en marcha del MBA-Mención Gestión y Dirección de Entidades Deportivas que tiene por objeto profundizar y ampliar los conocimientos y habilidades directivas y de gestión en el ámbito de las empresas que trabajan en este sector. El proceso culmina con la realización de un proyecto individual tutorizado.

**¿Qué titulación obtienen los alumnos y dónde se cursan los diferentes programas?**

La titulación que obtienen los alumnos es la de MBA con la Mención que cada alumno haya elegido.

En cuanto a la impartición, la parte troncal se podrá cursar en nuestros dos campus: Bidasoa y Oñati. En cuanto a las menciones, en el campus de Bidasoa impartiremos la Mención en Logística y Transporte, en la Cámara de Comercio de Gipuzkoa la Mención en Marketing y el resto de menciones se impartirán en nuestro campus de Oñati.

**¿Cuáles son las señas de identidad de esta oferta?**

El emprendizaje es un ámbito al que se presta especial atención en el programa. Como muestra señalar que en la última promoción del MBA, a través de los proyectos realizados se han desa-

rollado 7 nuevas empresas y 2 nuevos negocios en empresas existentes.

Otro ámbito importante de trabajo es el relacionado con las Habilidades Directivas, haciendo especial hincapié en el Liderazgo Personal y del Equipo.

Por último, destacaría como tercer elemento la vinculación con la empresa que posibilita el que los alumnos puedan compaginar el Máster con la realización de prácticas en empresa.

**Además de la oferta del MBA, ¿qué otros programas se pueden cursar en la Facultad?**

Estamos impartiendo un Máster on line en Banca y Bolsa. En este programa se identifican los diferentes protagonistas que intervienen en el mundo financiero y se analizan las distintas alternativas de inversión.

Por otro lado, el Máster en Sistemas de Información Empresarial prepara a los asistentes a solucionar a través de las Tecnologías de la Información, los diferentes problemas planteados en la Gestión Empresarial.

**Por último, ¿cuál es el perfil de los ponentes de los Programas Master?**

Los ponentes se distribuyen por tercios: un tercio son profesores de Mondragon Unibertsitatea, otro tercio ponentes de consultorías, centros de investigación y otras universidades, y el tercio restante relevantes profesionales del ámbito empresarial.

**OFERTA DE MASTERS PARA EL CURSO 2005-06:**

**1. MBA-Máster en Dirección de Empresas:**

- Mención Cooperativismo
- Mención Dirección General
- Mención Gestión y Dirección de Entidades Deportivas
- Mención Finanzas
- Mención Innovación y Emprendizaje
- Mención Marketing
- Mención Transporte y Logística

**2. MBB-Máster en Banca y Bolsa**

**3. MSI-Máster en Sistemas de Información Empresarial.**

**“EL EMPRENDIZAJE ES UN ÁMBITO AL QUE SE PRESTA ESPECIAL ATENCIÓN EN EL PROGRAMA. COMO MUESTRA SEÑALAR QUE EN LA ÚLTIMA PROMOCIÓN DEL MBA, A TRAVÉS DE LOS PROYECTOS REALIZADOS SE HAN DESARROLLADO 7 NUEVAS EMPRESAS Y 2 NUEVOS NEGOCIOS EN EMPRESAS EXISTENTES”**

## Éxito del I Simposio de cooperación cooperativa al desarrollo organizado por Mundukide

MÁS DE UN CENTENAR DE PERSONAS ACUDIERON A ESTE CITA PARA REFLEXIONAR SOBRE LA COOPERACIÓN CON LOS PAÍSES EMPOBRECIDOS



La cita fue en Vitoria-Gasteiz el pasado 23 de setiembre. Y allí acudieron más de un centenar de personas provenientes de diversas organizaciones: miembros de ONGs, presidentes de cooperativas, miembros de consejos sociales, jubilados,... todos ellos expectantes, interesados en conocer el contenido de esta primera edición del evento.

Tras la apertura del acto por parte de Jokin Esnal, Presidente de la Fundación Mundukide, realizaron un saludo de bienvenida a los asistentes Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, Marta Areizaga, de la Confederación de Cooperativas de Euskadi, Josu Arraiza, director regional de Álava de Caja Laboral e Igor Irigoien, director de cooperación del Gobierno Vasco.

Y tras los saludos protocolarios, Joseba Azkarraga, profesor de Mondragon Unibertsitatea, fue el primero en hacer su aportación a este evento compartien-

do con los asistentes sus reflexiones sobre "Qué es la cooperación cooperativa".

Guy Lamontagne, miembro de Socodevi, realizó a continuación unos trazos sobre el empuje del cooperativismo quebequense, el modelo de cooperación de esta organización y sus proyectos (más información en la entrevista de la página 37) más singulares.

Ya a primera hora de la tarde Jose A. Mikeo, coordinador de la Fundación Mundukide hizo una exposición sobre el sistema de intercooperación de esta Fundación. Mikeo destacó algunos aspectos relevantes a la hora de llevar a cabo proyectos de

intercooperación: la importancia del grupo promotor, el impacto socioeconómico de la actividad propuesta, la sostenibilidad del proyecto, la participación de los miembros involucrados en las actividades de la organización y el entronque del proyecto con los valores de la Experiencia Cooperativa.

Por su parte, Bob Sutcliffe, profesor de la UPV y autor de numerosas publicaciones sobre desarrollo económico internacional, centró el contenido de su intervención en trasladar sus reflexiones sobre las crecientes diferencias entre países ricos y pobres (hecho recientemente constatado en el Informe sobre Desarrollo Humano que anualmente publica la ONU), y demostrar numéricamente que a medida que crecen los ricos se incrementa del mismo modo el número de pobres en la Tierra.

Beñat Artzadun, coordinador del Proyecto Marrupa en Mozambique, relató sus experiencias y fue indicando los hitos más significativos del proyecto durante sus tres años y medio de estancia en el país africano.

### ZERBAIT GORAIPATZEKO?

**Lehen sinposio honek hiru hausnarketa utzi dizkigu. Batetik, ekitaldiaren arrakasta, izan ere ez da erraza 100 pertsona biltzea, erakunde ezberdinetatik etorritakoak gainera, horrelako ekitaldi batean parte hartzeko.**

**Bigarrenik, egiten dugun ahalegina eginda ere, mundu mailan txikiak garela, oso txikiak, izan ere bada munduan kooperazio kooperatiboan 20 eta 30 urtetako ibilbidea egin duten erakundeak. Beraz, bada non eta zer ikasi!**

**Kontuak kontu, aukera ederra bilakatu zen ekitaldia nazioarteko kooperazioaren inguruan iritziak eta ereduak entzuteko eta aztertzeko. Hurrengo zita, 2007ko udazkenean.**

## AGENDA FORMATIVA

## MÁSTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA INTEGRAL

COMENZARÁ EL 15 DE OCTUBRE.

El máster en dirección de operaciones y logística integral, coordinado por **Mondragón Goi Eskola Politeknikoa**, se impartirá a partir del 18 de octubre en la Cámara de Comercio de Álava. El objetivo es cubrir la demanda creciente por parte de las empresas de personal capacitado en el ámbito logístico debido a la especial importancia que está adquiriendo la logística a nivel empresarial.

## EL PROGRAMA

El programa, de 670 horas divididas en 15 módulos, incluido un proyecto final de aplicación en empresas, y consta de los siguientes módulos: Gestión económico financiera, Marketing, Ingeniería de Producción, Logística de Producción, Gestión Estratégica, Calidad total, Gestión de personas, Lanzamiento de nuevos productos, Logística Integral, Logística de Compras y Aprovisionamiento, Logística de Distribución, Lanzamiento de Nuevas Actividades Empresariales y Gestión de proyectos.

Para realizar las inscripciones o para recibir más información, se puede visitar la página web [www.eps.mondragon.edu/moplog](http://www.eps.mondragon.edu/moplog) o llamar al teléfono 945 150 190.

## CURSO: PRESENTACIONES EFICACES

SE IMPARTIRÁ EN OTALORA EL 26 DE OCTUBRE.

Este seminario se centra en el valor de las presentaciones como un método efectivo de comunicación y persuasión. Para ello se trabajarán las técnicas de preparación y exposición de manera que el mensaje llegue con claridad, sencillez y eficacia, así como aquellas otras que permiten controlar la ansiedad que provoca la situación de hablar en público.

El programa incluye aspectos como: La preparación y organización de una presentación, el impacto físico: postura, movimientos, respiración, voz..., la gestión y el control de las emociones, la exposición y el manejo de las objeciones y situaciones difíciles...

Este seminario se celebrará el **26 de octubre 2005**.

## CURSO SOBRE DIRECCIÓN DE REUNIONES

SE IMPARTIRÁ EN OTALORA EL 5 DE OCTUBRE.

El objetivo principal de este seminario es aportar las herramientas prácticas para conseguir mayores niveles de eficiencia de las reuniones. Para ello deberá ser capaz de implicar a los participantes y lograr su compromiso.

En este seminario se partirá del análisis de las situaciones en que es necesaria una reunión y de las condiciones para su organización y su desarrollo. Se incidirá en el proceso de preparación de las reuniones en función de las diferentes fases y tipologías de las mismas, así como los problemas relacionados con cada una de ellas.

Este seminario se celebrará el 5 de octubre 2005.

## OFERTA FORMATIVA COOPERATIVA

EN BREVE

- El Consejo de Dirección de **ECENARRO**, S. Coop. también se ha propuesto formarse y desarrollarse como "equipo". Desde el mes de junio está siguiendo un programa de "Desarrollo de Competencias de Trabajo en Equipo" diseñado y facilitado por Otalora.
- **FAGOR EDERLAN** prosigue en su esfuerzo, paciente pero efectivo, de cambio hacia una cultura de trabajo en Equipo. En septiembre hay tres nuevos equipos inmersos en programas de "desarrollo de Competencias de Trabajo en Equipo": El equipo de EDERTEK (departamento de I+D) y los de Fabricación e Ingeniería del Negocio de Suspensión.
- **EROSKI** se mantiene firme en su empeño por desarrollar la cultura de trabajo en equipo. En estos momentos, más de 100 responsables de centros de su red (en Madrid, Zaragoza, Málaga, A Coruña, Elorrio...) están siguiendo programas de formación como líderes y facilitadores del desarrollo de sus equipos.
- El equipo de Fabricación de **EIKA**, S. Coop. ha comenzado en septiembre un programa largo de formación y de cambio efectivo sobre "Trabajo en Equipo" diseñado y facilitado por Otalora y MU. Durará unos cinco meses.

## EL EQUIPO DIRECTIVO DE MAIER INMERSO EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO COMO "EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO"

Algunos equipos de dirección de cooperativas, como Fagor Ederlan, Eroski, Fagor Electrodomésticos, Caja Laboral, han realizado recientemente un programa de formación-desarrollo como Equipos Directivos de Alto Rendimiento (EAR). En estos momentos lo está haciendo MAIER.

Es un programa que imparte Newfield, dura entre 5 y 7 meses y exige un esfuerzo importante a sus participantes. Está siendo muy bien valorado en cuanto al aprendizaje que aporta directamente a los equipos que lo cursan e indirectamente a las cooperativas que ellos lideran.

Desde aquí animamos a este grupo de directivos de Maier.



## NUEVA EDICIÓN DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS DE OTALORA

**SE INICIARÁ EN NOVIEMBRE, TENDRÁ UNA DURACIÓN DE 510 HORAS Y ESTÁ ORIENTADO A DIRECTIVOS DE EMPRESAS COOPERATIVAS.**

El próximo mes de noviembre arrancará una nueva edición del "Máster en Dirección de Empresas Cooperativas" que anualmente organiza Otalora, intentando poner a disposición de los directivos una oferta educativa que aporte un valor diferencial, tanto en los contenidos como en la metodología didáctica. En lo que se refiere a sus contenidos, además de recoger los últimos conceptos e instrumentos de la Gestión Directiva actual, condicionada por el cambio y la innovación, vienen inspirados por la cultura de Mondragón: sus valores y sus prácticas actuales. Su metodología incorpora también un principio fundamental de la cultura educativa de Mondragón: el contacto con las empresas. Este contacto se manifiesta de diferentes maneras, como la participación de profesores-directivos, el análisis de casos reales, las visitas a empresas, los trabajos académicos sobre proyectos reales, etc.

### ESTRUCTURA DEL MÁSTER

El MBA Otalora consta de cuatro módulos de contenido conceptual (teórico-práctico) impartidos en el aula (Estrategia, Finanzas, Personas y Operaciones y Tecnología) y dos módulos prácticos (trabajo en equipo y proyecto final). La duración total del programa se estima en 510 horas, aunque las horas lectivas serán 340. El máster se desarrollará entre noviembre de 2005 y junio de 2006, y las clases se impartirán los lunes –de 9.00 a 18.00 horas– y los martes –de 9.00 a 13.00 horas–. Los aspirantes a participar en este curso deberán poseer un título universitario y una experiencia directiva de 3 años y la solicitud de inscripción deberá enviarse a Otalora antes del 17 de octubre (muribarren@otalora.mcc.es).



### ENTREVISTA



**ALBERTO GORROÑO GOITIA**  
DIRECTOR GERENTE DE  
LKS INGENIERÍA

**"EL MÁSTER OTALORA ME DIO, SOBRE TODO, UNA VISIÓN GLOBAL DE LA GESTIÓN"**

### ¿Qué te aportó el Máster Otalora?

Me aportó muchas cosas interesantes. Me dio una visión global de la gestión. Me despertó la curiosidad de aprender y mejorar en este ámbito. Conocí a profesores muy interesantes que me aportaron visiones diferentes a las tradicionales en ámbitos como la gestión de personas y estratégica, liderazgo,...

Y, sobre todo, conocí a un equipo de personas excepcional por su calidad humana y profesional y por su afán de aprender. Aprendimos mucho y nos divertimos mucho también. Aún mantenemos una buena relación entre nosotros, espero que por mucho tiempo.

### ¿Qué destacarías de sus contenidos?

En general creo que las materias que se imparten son las que tienen que ser. Quizás destacaría las áreas de gestión estratégica y marketing y la de gestión de personas, por tratarse de los ámbitos que más desconocía y por los que más interés personal tenía. También me parece interesante el tiempo que se destina a poner en práctica lo aprendido en la teoría.

### No eres el primer alumno del Máster de Otalora que termina de Gerente...

No, ni será el último. Algunos de mis compañeros de Máster me han precedido. En cualquier caso parece lógico que un porcentaje significativo de los alumnos del máster llegue a ejercer puestos de responsabilidad.

### ¿Te ayudará a desempeñar tu nuevo cargo?

Espero que sí. Aunque pienso que en este caso como en cualquier otro, la formación no es más que el primer paso. Necesario pero no suficiente. A la teoría aprendida hay que darle forma y adaptarla a la realidad de cada proyecto. La realidad de nuestras empresas es cambiante, al igual que las teorías sobre la gestión y a nosotros nos corresponde adaptarnos a esa realidad. Creo que la propia vivencia es el mejor Master que uno puede hacer.

### ¿Qué fue lo más difícil del Master?

Sin lugar a dudas compaginar la asistencia al Master con el trabajo diario en LKS Ingeniería. El sacrificio, en cualquier caso, merece la pena.

## ARIZMENDIARRIETARI BURUZKO TRILOGIA ARGITARATU DA

Abuztuaren lehen hamabostaldian plazaratu zen lan berri hau, hurrengo urriaren 20an aurkeztuko dena 50. urteurreneko ospakizunetan barnean. Trilogia honek hiru liburuk osatzen dute, hirurek ere Arizmendiarieta izpide hartuta: Fernando Molina historialari bilbotarrak idatzitako biografia, Jose Ignacio Tellechea historialariak idatzi duen biografia ispirituala eta Joxe Azurmendik idatzitako "El hombre cooperativo", azken hau 80 hamarkadaren bukaeran idatzitakoa, bere pentsamendua aztertzeko. Urriaren 20an egingo den aurkezpenean hiru egileek idazlaren nondik norakoak azalduko dituzte.



## REPRESENTANTES DE LA CONFEDERACIÓ DE COOPERATIVES DE CATALUNYA RECIBEN FORMACIÓ COOPERATIVA EN OTALORA

La Confederació de Cooperatives de Catalunya ha culminado recientemente el proceso de formación y desarrollo de los miembros del Consejo Rector según el sistema "Ordezkarri" de Otalora. Este proceso de formación se enmarca dentro del acuerdo de colaboración que ambas entidades firmaron a tal efecto el pasado mes de mayo. El objetivo principal de ese acuerdo ha sido transferir el sistema de formación que desarrolla Otalora a través del "Ordezkarri" a los representantes de la recién creada Escuela de Cooperativismo APOSTA.

En la foto recogemos la primera jornada de formación realizada en Otalora, si bien con posterioridad se han llevado a cabo otras sesiones similares tanto en Otalora como en Catalunya.



## BIZKAIA TXAPELDUN!

El equipo de Bizkaia se adjudicó la cuarta edición del torneo Fútbol 7 de Caja Laboral tras vencer en una disputada final al equipo de Gipuzkoa por 1-0. El evento deportivo se celebró en las instalaciones de Olanabe (Vitoria-Gasteiz) el pasado 23 de setiembre con la participación de seis equipos: Araba, Gipuzkoa, Bizkaia, Nafarroa, Castilla/León y Sede Central (que se estrenaba en el torneo).

La clasificación final del torneo fue la siguiente: Bizkaia, Gipuzkoa, Castilla-León, Araba, Nafarroa y Central. La organización de la próxima edición correrá a cargo de Castilla-León, que no lo van a tener nada fácil para superar el nivel de las ediciones anteriores.

Al margen de los resultados, todos los participantes destacaron el extraordinario ambiente vivido durante el torneo y la celebración posterior en un restaurante gasteiztarra.



## EL NEGOCIO DE LAVADO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS RINDE HOMENAJE A LOS PROVEEDORES DESTACADOS DE 2004

El Negocio de Lavado de Fagor Electrodomésticos ha celebrado un acto de reconocimiento y homenaje a los proveedores que durante el año 2004 han destacado por su excelente servicio en las áreas de calidad, servicio, flexibilidad e innovación.

El acto, celebrado en Mondragón recientemente y organizado en torno a una jornada de puertas abiertas, estuvo presidido por Fernando Ipiña, Gerente de Lavado, que hizo entrega del correspondiente diploma acreditativo a ATB-Selni (motores), Cikautxo S.Coop., (muflas y conductos de goma), Metallflex (bloca puertas y presostatos) y Plásticos Larrañaga, (zocalos).

Con este acto de reconocimiento el Negocio de Lavado de Fagor ha querido felicitar a los citados proveedores por los resultados obtenidos y animarles

a seguir avanzando por la senda de la calidad, el servicio, la flexibilidad y la innovación.

Además del Gerente de Lavado, asistieron al acto los responsables de Compras, Kepa Alberdi e Iban Yarza; de Calidad de Proveedores, Juan José Txintxurreta; y de Calidad del Negocio, Abel Mediavilla.



## Ecotècnia suministrará los aerogeneradores de cuatro parques eólicos promovidos por ACCIONA en Catalunya

**LA COOPERATIVA CATALANA SUMINISTRARÁ 68 MOLINOS A ACCIONA ENERGÍA, LÍDER MUNDIAL EN EL DESARROLLO DE PARQUES EÓLICOS.**

Ecotècnia, empresa dedicada a operar y fabricar aerogeneradores, y ACCIONA Energía, líder en el desarrollo de parques eólicos a nivel mundial, han alcanzado un acuerdo de suministro de aerogeneradores para la construcción de cuatro parques eólicos en Catalunya. Estos proyectos, en fase de tramitación, prevén la instalación de 113,6 megavatios (MW).

Según el acuerdo, Ecotècnia suministrará 68 aerogeneradores Ecotècnia 80 de 1.670 kilovatios (KW) y 80 metros de diámetro de rotor. ACCIONA, propietaria de los derechos de construcción de los parques, realizará, a través de su filial EHN, la promoción, instalación y explotación de las cuatro instalaciones eólicas.

ACCIONA Energía tiene en Catalunya un parque eólico en operación, recientemente inaugurado -Rubió, de 49,5 MW- y cuenta con otras iniciativas de promoción eólica.

La construcción de los nuevos parques supondrá, en su momento, un paso más en la expansión de la energía eólica en tierras catalanas. En la actualidad, Catalunya tiene instalados 124 MW, una potencia todavía lejana del objetivo marcado por la Generalitat de alcanzar 1.500 MW en 2010. El acuerdo alcanzado hace posible la colaboración activa de dos compañías líderes en el sector de las energías renovables.

### ECOTÈCNIA Y ACCIONA

Ecotècnia desarrolla su actividad en el marco de la energía eólica desde 1981. Desde 1999 está integrada en MCC, Mondragón Corporación Cooperativa. Asimismo, Ecotècnia forma parte de CLADE, el primer grupo cooperativo catalán, creado a finales de 2004. La empresa se encuentra entre los diez primeros fabricantes de aerogeneradores en el mundo.

Por su parte, ACCIONA Energía es líder mundial en el desa-



rollo de parques eólicos, con 2.545 MW en 90 parques eólicos, y tercero en activos propios, con 1.379 MW. A través de EHN, cuenta con instalaciones en seis países y mantiene parques eólicos con casi 3.000 aerogeneradores. En España ha desarrollado, tres planes eólicos en distintas regiones e implantado parques en otras, que totalizan más del 25 % de la implantación de esta energía renovable en el país.

**LA CONSTRUCCIÓN DE LOS NUEVOS PARQUES SUPONDRÁ UN PASO MÁS EN LA EXPANSIÓN DE LA ENERGÍA EÓLICA EN TIERRAS CATALANAS.**

## Las ventas del Grupo Industrial crecen un 10,8% en el primer semestre de 2005

**ALCANZÓ A MEDIADOS DEL EJERCICIO UNAS VENTAS DE 2.597 MILLONES DE EUROS.**

Habiendo transcurrido ya más de la mitad de 2005, vamos a efectuar una breve reseña sobre la evolución del ejercicio del Grupo Industrial, que es el que mayor número de cooperativas congrega dentro de MCC. Previamente vamos a efectuar algunos apuntes macroeconómicos que enmarcan su andadura.

A pesar del elevado precio del petróleo, los países desarrollados están sobrellevando razonablemente bien su carestía: Estados Unidos ha crecido en el primer semestre a tasas del orden del 3,6%; Asia también avanza con vigor, ya que a la habitual fortaleza china (un 9,5% en dicho período) hay que añadirle el despertar de Japón, que en el último trimestre ha crecido a un ritmo anualizado del 3,3%; Latinoamérica se está beneficiando del buen momento de las materias primas y tam-



bién evidencia solidez; tan sólo algunos países europeos, como Francia y Alemania, detentan crecimientos prácticamente nulos, adoleciendo de una falta de dinamismo tan prolongada que ya parece ser estructural.

En un ámbito más próximo, las economías española y vasca se muestran bastante más fuertes que las de nuestros vecinos europeos, habiendo crecido en el segundo trimestre a tasas anualizadas del 3,4% y 3,5%, respectivamente, con la demanda interna actuando como motor de dicho crecimiento.

En este contexto, el Grupo Industrial de MCC ha evolucionado favorablemente, habiendo logrado en el primer semestre unas **ventas** de 2.597 millones de euros, con un crecimiento interanual del 10,8%.

Por mercados, la citada pujanza de la demanda interna queda reflejada en la consecución de unas **ventas interiores** que han ascendido a 1.318 millones de euros, con una estimable expansión interanual del 10,5%, impulsada básicamente por dos Divisiones: Construcción e Ingeniería y Bienes de Equipo. Dentro de ellas destacan sus actividades de aerogeneradores y estructuras metálicas, en el primer caso, y de maquinaria para

la deformación de materiales, en el segundo.

Por su parte, las ventas internacionales del semestre se han elevado a 1.279 millones de euros, un 11,1% por encima de las logradas en el mismo período de 2004. De esas ventas, 1.022 millones de euros corresponden a las exportaciones, siendo los 257 millones de euros restantes las ventas de las empresas filiales extranjeras. La cuota de las ventas internacionales sobre las ventas totales del semestre ha sido del 49,3%, una décima más que en el conjunto del ejercicio 2004.

En estas ventas en el exterior hay que distinguir claramente entre el discreto comportamiento de las exportaciones, con un moderado incremento del 5,8% sobre el primer semestre de 2004, y la enérgica expansión de las ventas de productos fabricados en el extranjero (39,1%). Ello se debe a que las exportaciones se dirigen principalmente al tibio mercado europeo occidental, mientras que la producción exterior se ubica en zonas mucho más dinámicas como China, Latinoamérica y Europa del Este. También debe añadirse que a finales de 2004 fueron adquiridas dos empresas foráneas, cuyas ventas, lógicamente, no estaban en la estadística del primer semestre de 2004 pero sí se incluyen en 2005.

Por **divisiones**, los incrementos de facturación están siendo muy dispares, correspondiendo el más pronunciado a Máquinas-Herramienta (45,4%), seguida de Construcción (35,6%), con otras dos divisiones también con crecimientos de dos dígitos. Por el contrario, Ingeniería y Bienes de Equipo muestra una leve contracción interanual de sus ventas del 2,8%, si bien al tratarse de productos de largo período de maduración los altibajos en sus facturaciones suelen ser frecuentes.

### VENTAS TOTALES AL 30.06.05

División	Cifra (en ME)	% variación s/año anterior
Automoción	518	2,6%
Componentes	257	8,0%
Construcción	350	35,6%
Equipamiento Industrial	396	15,9%
Hogar	558	3,2%
Ingeniería y B. Equipo	193	-2,8%
Máquinas-Herramienta	69	45,4%
Sistemas Industriales	248	19,7%
Otras Entid. Corp.	8	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>2.597</b>	<b>10,8%</b>

La evolución del **empleo** industrial continúa su trayectoria ascendente, ya que los 34.994 puestos de trabajo registrados a finales de junio suponen un incremento de 1.813 puestos respecto a la misma fecha de 2004, el cual se reparte prácticamente entre Construcción (528 puestos), Componentes (492) y Sistemas Industriales (469).

Finalmente, las **inversiones** acometidas por el Grupo Industrial en el semestre han quedado cuantificadas en 279 millones de euros, cifra que duplica la realizada a la misma fecha del año pasado, debido principalmente a la adquisición de Brandt por parte de Fagor Electrodomésticos.

JAVIER SAGASTA ANÁLISIS ECONÓMICOS DE MCC

**LA EVOLUCIÓN DEL EMPLEO INDUSTRIAL CONTINÚA SU TRAYECTORIA ASCENDENTE, YA QUE LOS 34.994 PUESTOS DE TRABAJO REGISTRADOS A FINALES DE JUNIO SUPONEN UN INCREMENTO DE 1.813 PUESTOS RESPECTO A LA MISMA FECHA DE 2004**



## LKS Ingeniería gana el concurso del edificio central del nuevo Polo Garaia

**DOS PRISMAS DE VIDRIO COMUNICADOS ENTRE SÍ POR UNA PASARELA  
OBRA DEL ARQUITECTO DONOSTIARRA ANGEL DE LA HOZ**



La Junta de Gobierno del Polo de Innovación Garaia, ha adjudicado mediante concurso a LKS Ingeniería el edificio modular central. El Polo Garaia es un espacio de investigación que proyecta albergar varios centros de investigación en un período de 5 años.

El proyecto elaborado por LKS Ingeniería en colaboración con el arquitecto donostiarra Angel de La Hoz se ubica en el eje del Polo y pretende ser un marco apropiado para las empresas que se alberguen, con las dotaciones exigibles de representatividad, ambientales etc.

El uso principal del edificio será el de actividad investigadora, formativa, científica y tecnológica, laboratorios y oficinas, valorando positivamente la flexibilidad del edificio para albergar usuarios que se instalen en sus locales.

### **CARACTERÍSTICAS DEL EDIFICIO**

Para responder de forma brillante a este reto se han planteado dos edificios paralelos, con características similares pero no idénticas y que quedan conectados para poder funcionar como un único elemento.

El objetivo que se ha perseguido es el de poder acometer la obra por fases, si fuera voluntad de la promotora.

El primero de los edificios se asienta en la ladera y aprovecha las diferencias de cota para crear una base destinada

a talleres. Sobre dicha base se asienta un prisma de vidrio de 3 niveles donde se ubicarán los locales destinados a laboratorios, oficinas...

El segundo de los edificios se plantea como un prisma de vidrio de 3 niveles apoyado en 2 elementos rígidos dando una imagen tecnológica, moderna y liviana.

Los dos bloques de forma prismática están comunicados a través de una pasarela que hace las funciones de eje principal. Estratégicamente en cada uno de los bloques se hallan 2 núcleos de comunicación vertical comunicados entre sí a través de pasillos transversales. Estos cuatro núcleos verticales albergan una escalera, un ascen-

tor y "patinillos" de instalaciones, consiguiendo un ordenamiento lógico del conjunto.

La situación en planta de los núcleos de comunicación y estos pasillos transversales permiten lotizar el edificio en locales de dimensiones variables desde los 175 m<sup>2</sup> a los 700 m<sup>2</sup>.

Las tres plantas superiores de los dos edificios tienen características similares, por el exterior una doble piel protege de la radiación solar directa y de las bajas temperaturas dependiendo si nos referimos a la fachada norte o la sur. Esta doble piel está compuesta por un vidrio exterior que permite el paso del aire entre los vidrios y un muro cortina distanciado del anterior en 100 cms.

Los edificios estarán equipados con sistemas de gestión inteligentes de última generación. Ocupan una superficie edificada computable de 9.500 metros cuadrados, sobre una parcela de cerca de 20.000 metros cuadrados.

**LOS EDIFICIOS, QUE OCUPAN UNA SUPERFICIE EDIFICADA COMPUTABLE DE 9.500 METROS CUADRADOS, SOBRE UNA PARCELA DE CERCA DE 20.000 METROS CUADRADOS, ESTARÁN EQUIPADOS CON SISTEMAS DE GESTIÓN INTELIGENTES DE ÚLTIMA GENERACIÓN.**



## ENTREGA DE LA Q DE PLATA A LA CALIDAD AL NEGOCIO DE MUEBLE DE COCINA DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

El Negocio de Mueble de Cocina de Fagor Electrodomésticos recibió el pasado mes de julio la Q de Plata a la calidad en la gestión que otorga el Gobierno Vasco a través de la Fundación Euskalit. Directivos y trabajadores del Negocio, en representación de toda la plantilla, recibieron de manos del Viceconsejero de Industria del ejecutivo autónomo y del Presidente de Euskalit la correspondiente insignia acreditativa.

A la ceremonia, celebrada en la planta de Oñati (Gipuzkoa), asistieron también la directora general de Fagor Electrodomésticos, Belén Kortabarria, y el director General del Grupo Fagor, Pablo Mongelos. La palabras de presentación corrieron a cargo del gerente del Negocio, José Ramón Arenaza, quien resaltó que esta Q «es el reconocimiento al esfuerzo de toda la plantilla por lograr la excelencia en todos los niveles de gestión». Arenaza señaló también que el esfuerzo “ha merecido la pena” y que gracias a él “somos un área de Negocio que ha sido capaz de generar rentabilidad y

empleo, los dos grandes objetivos de nuestra empresa, y de crecer, gracias a la adquisición de uno de los grandes de nuestro sector, el grupo Grumal. Una adquisición que nos permite duplicar nuestro tamaño, ofrecer a nuestros clientes un servicio integral y convertirnos en uno de los líderes indiscutibles del mercado de mueble de cocina”.



## Maier kooperatibak 96 milioi euroko eskaria lortu du

### PSA (PEUGEOT-CITROËN) TALDEKO ETA OPELEKO PRODUKZIO HANDIKO AUTOEN KANPOKO BLOKEAREN EKIPAMENDURAKO OSAGAIEN HORNIDURARAKO.

Gernikan egoitza duen Maier Kooperatibak 96 milioi euroko eskari garrantzitsua lortu berri du, PSA (Peugeot-Citroën) Taldeko eta OPELeko produkzio handiko autoen kanpoko blokearen ekipamendurako osagaien hornidurarako.

Alde batetik, urtero 15 milioi euro fakturatuko ditu 5 urtean zehar, Plastic Omnium ekipamenduen hornitzailea aurreko saretxoez hornituz. Bera izango da saretxoak kolpetakoaren gainean muntatzeaz eta PSA Taldea eta OPELi igortzeaz arduratuko dena. Era osagarrian, Maierrek OPEL zuzenean hornituko du saretxoez hiru urtean zehar, urtero 7 milioi euroko zenbatekoa lortuz.



Eskari honekin Maierrek, aurrealdeko saretxoen fabrikazioari dagokionez, Europa mailako lidergoa indartzen du, eta horixe da, hain zuzen ere, autoen kanpoko karrozeriaren ekipamenduan produktu estrategikoetako bat. Honi beste batzuk gehitu behar zaizkio: atzealdeko ate handietako heldule-

kuak, aire sarrerarako saretxoak, edergarriak, spoilerrak, alboetako eta ate azpiko babesak, abatz estalkiak eta gurpegi estalkiak, hala nola, erregaiaren gordailurako tapak. Autoaren barnealderako osagaiak ere ekoizten ditu, eta baita telefonía eta etxetresnak bezalako beste sektore batzuetarako.

Teknologiaren alorrean, kromaketa nahiz karrozeriaren koloreko plastikozko pintura Maierren berezitasunetako batzuk dira eta sektore hauetan lider bihurtzen dute.

Maier Taldeak gaur egun bost produkzio planta ditu: Gernikako nagusia, Maier Navarra Ultzamako haranean, Maier Ferroplast Vigo ondoan eta Maier UK eta Chromeco ingelesak. Txekian inplementazioa ere burutzeaz dago planta berri batekin. Ekitaldi honetarako guztira 200 milioi euroko fakturazioa lortzea espero da, horietatik %60 nazioarteko salmentetatik eratorriak izango dira.

**EKITALDI HONETARAKO  
GUZTIRA 200 MILIOI EUROKO  
FAKTURAZIOA LORTZEA  
ESPERO DA, HORIETATIK %60  
NAZIOARTEKO SALMENTETATIK  
ERATORRIAK IZANGO DIRELARIK.**

## Fagor Arrasate se adjudica la línea de corte combinada más grande del mundo

**POR ENCARGO DE LA SIDERURGIA CHINA TAIYUAN IRON & STEEL, QUE INVERTIRÁ 10 MILLONES DE EUROS PARA SU ADQUISICIÓN. LA LÍNEA TENDRÁ UNA LONGITUD SUPERIOR A LOS 100 METROS.**

La empresa china Taiyuan Iron & Steel, una de las principales siderurgias fabricantes de acero inoxidable del mundo, ha adjudicado recientemente a Fagor Arrasate un pedido para fabricar la línea combinada de corte más grande del mundo. En concreto, la línea será capaz de procesar bobinas de 2.100 mm de ancho y 14 mm de espesor y medirá más de 100 metros de largo.

Taiyuan Iron & Steel, fundada en 1934, está situada en la ciudad china de Taiyuan y produce casi 5 millones de toneladas de acero inoxidable al año. Prueba de su dimensión y fortaleza es que está clasificada en el puesto 43 entre todas las empresas chinas.

La inversión que la siderurgia china realizará para la adquisición de la línea ronda los diez millones de euros. La ceremonia de la firma del contrato tuvo lugar en la sede central de la compañía china en Taiyuan, con asistencia de varias personalidades y retransmitida por la propia televisión china. En las imágenes, una vista general de la planta, de la ceremonia de firma y del equipo de Fagor desplazado.



**TAIYUAN IRON & STEEL, FUNDADA EN 1934, ESTÁ SITUADA EN LA CIUDAD CHINA DE TAIYUAN Y PRODUCE CASI 5 MILLONES DE TONELADAS DE ACERO INOXIDABLE AL AÑO.**

## NUEVA PLANTA DE MATZ-ERREKA EN BERGARA

La división de Puertas Automáticas Peatonales de Matz-Erreka estrenó el mes de agosto su nueva planta en Bergara. Se trata de unas instalaciones de 2.000 metros cuadrados que han supuesto una inversión en torno a los dos millones de euros y en la que se ubicarán la gran mayoría de los procesos de esta división (diseño, fabricación y ensamblaje, comercial, etc.). Parte de la inversión ha sido dedicada a renovar la maquinaria de producción y a mejorar la infraestructura de comunicaciones. El traslado obedece tanto a la necesidad de contar con amplios espacios para el tratamiento y almacenaje de las materias primas como a los fuertes crecimientos experimentados en los últimos años. De hecho, Erreka Puertas Automáticas, fabricante de puertas automáticas para el paso de personas, es la división con mayor crecimiento en facturación de la empresa y se encuentra entre los líderes en España en su sector. Puertas Automáticas ha experimentado además una fuerte entrada en diferentes mercados de exportación gracias al lanzamiento de su operador estándar Universal System.



## Loramendi homenajea a su fundador, Agustín Arana

**EL FUNDADOR Y ALMA MATER DE LORAMENDI SE JUBILA DESPUÉS DE 33 AÑOS AL FRENTE DE LA EMPRESA.**

El pasado 22 de julio se celebró en un hotel de la capital gasteiztarra un sentido homenaje al fundador de Loramendi, Agustín Arana. Después de más de 30 intensos años al frente de este proyecto Agustín ha decidido retirarse a sus 62 años y dejar la empresa en manos de sus trabajadores con la tutela de MCC. El nombre de la empresa es una especie de homenaje al poeta guipuzcoano Joakin Arana, "Loramendi" (1907-1933), tío del propio Agustín Arana.

El presidente de Loramendi, Fernando Corres, quiso agradecer en nombre de los trabajadores el esfuerzo que Agustín ha hecho en estos dos últimos años para llevar a buen puerto el proceso de transformación de SA en Cooperativa. Asimismo,

también quiso reconocer el esfuerzo comercial realizado como embajador ante los clientes más importantes a nivel internacional.

Por su parte, Oscar Goitia, gerente de Loramendi destacó el lado humano de Agustín, su plena dedicación durante más de 30 años a este proyecto y el profundo respeto que le profesan los clientes.

El acto tuvo lugar aprovechando una semana de intensa actividad en Loramendi, ya que se realizó una jornada de reflexión entre dirección, trabajadores y delegados internacionales con el objeto de definir las estrategias de negocio para los próximos años.

### AGUSTIN ARANA LORAMENDI ENPRESAREN SORTZAILEA



**"JENDE ASKO EZ DA ORAINDIK OHARTU LORAMENDI BEREA DELA"**

**33 URTE LORAMENDIN EMAN ETA GERO ERRETIROA HARTU DU 62 URTEREKIN.**

**JOAN DEN UZTAILEAN LORAMENDIKO LANGILEEK OMENALDI XUME BEZAIN POLITA ESKAINI ZIOTEN BEREN ALMA MATER IZANDAKOARI.**

#### **Hasiera nola gogoratzen duzu?**

Gogorra, aldapan gora beti. Gauza asko batera egin behar: lantegia mar-txan ipini, salmentak, ingeniaritza, marrazketa... Pentsa, 12 ordu fabrika eman eta gero, etxera etorri, andrea ohean eta ni dibujatzen. Bultzeta eta bultzeta, aurrera begiratuz beti. Oso gogorra. Lan asko egin dugu!

Munduko merkatuetan egoteko ahalegin ikaragarriak egin izan ditugu eta baita emaitzak lortu ere, izan ere Hegoamerika, Indonesia, Malaysia, Filipinak, Australia, Estatu Batuak, Europa eta Hego Afrikan saldu baititugu gure makinak. Lehenengo bulegoa Alemani-zabaldu genuen, gero EEBBetan, Txinan, Mexikon eta Frantzia-n. Nire ikuspegia beti izan da zer gertatuko ote den hemendik 10 urtera, beti buruan hori, bai merkatua zabaltzerakoan, bai makinak diseinatuzeko orduan.

#### **Kooperatiba bihurtzearena, zer dela eta?**

New Yorkeko atentatuak gertatu aurretik Korea, Japonia eta alde hartako merkatua jausi zen goitik behera; Europa eta Estatu Batuetako merkatuekin bizi ginen, eta pixka bat Mexiko eta Brasildik ere bai. Proiektuak bagenituen, baina atentatuak gertatu eta gero EEBBetako merkatuak behera egin zuen, 60 milio dolarretik 20ra jaitsi zen; gastu berdinak,

jende kopuru bera... Oso egoera gogorra. Eskerrak depositua gasolinaz beteta geneukan, bestela! Eta kooperatibizazioaren aukera orduan sortu zen.

#### **Aukera ona?**

Aukera bakarra. Eta bakarra dagoe-nean ez dago ez txarrik ez onik.

#### **Kooperatiba bihurtu zenetik hona langile ere izan zaitugu bertan. Nola ikusi duzu aldaketaren jendearen aldetik.**

Nik uste nuen kooperatiba bihurtuta jendea gehiago inplikatu zela, motibazio gehiagorekin etorriko zela, baina jende asko oraindik ez da aldaketarekin ohartu, ez da konturatu Loramendi berena dela.

#### **Denbora beharko da, ezta?**

Ez dakit beste kooperatibetan horrela gertatuko den ala ez, baina uste nuen jendea gehiago inbolukratuko zela proiektuekin. Batzuk badaude, noski, baina guztion inplikazioa behar-beharrezkoa da.

#### **Eta orain zer, zertara dedikatuko zara?**

Ni geldi egotea gauza zaila da baina ahaleginak egingo ditut. Orain lasaitu beharra daukat, eta gero ikusiko dugu.

#### **Lehenengo eguneko ekitaldia berezia izango zen zuretzat, ezta?**

Bai horixe! Oso berezia, polita izan zen eta asko gustatu zitzaidan. Banuen susmoa zerbait egingo zidatela, baina ez nuen horrelako omenaldirik espero!

#### **Esaguzu nola hasi zinen proiektu honekin.**

Loramendi 1972an jarri nuen mar-txan, Ederlan, Uribesalgo eta Gasteizko "Ingenieria de Fundición" enpre-tan 8 urte lanean eman eta gero. Garai hartan fundizioan hasi ginen; gaur izanez gero, beste produktu bat aukeratu nuke hasteko, fundizioa produktu maduroa baina ustela ematen duelako. Momentu hartan Espainia mailan beste 5 enpresa zeuden sektore honetan. Hiru urteren buruan geu geratu ginen bakarrik. Eta pixkanaka zabalitzen hasi ginen, Portugalen, Ingalaterran...

# VISITAS

## LA UNIVERSIDAD BRASILEÑA DE SAO PAULO SE ACERCA A MONDRAGÓN

**U**n nutrido grupo de alumnos del programa máster en Dirección de Empresas Cooperativas de la Universidad de Sao Paulo se acercó a MCC el pasado mes de setiembre en una visita organizada por su institución Fundace.

Durante cinco días, además de profundizar en la cultura, valores y estructura organizativa del cooperativismo de Mondragón, realizaron diversas visitas a algunas cooperativas: en MCC visionaron el diaporama corporativo y además conocieron "in situ" Fagor Ederlan, Alecop, Lagun-Aro, Irizar, Ikerlan y Saiolan.

Asimismo, durante su estancia entre nosotros se aprovechó para firmar un convenio de cooperación académica e intercambio de estudiantes y profesores entre MU y la universidad brasileira.



## ESCUELA NACIONAL DE COOPERATIVISMO Y LIGA DE COOPERATIVAS DE PUERTO RICO

**E**ste mes de setiembre un grupo de cooperativistas de Puerto Rico, se acercaron a MCC para participar en un seminario organizado por la Escuela Nacional de Cooperativismo de Puerto Rico, ENCOOP, y la Liga de Cooperativas de aquel país.

A lo largo de la semana analizaron y debatieron aspectos históricos del cooperativismo así como otros temas de tipo organizativo. Los participantes eran miembros de cooperativas de ahorro y crédito y de seguros. Asimismo, dos de ellos son miembros del parlamento y de la comisión legislativa sobre cooperativismo.

Además, aprovecharon la estancia para visitar la sede central de MCC, Fagor Electrodomésticos, Ikerlan, Mondragon Unibertsitatea, Orona y Otalora. priente.



**LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON CUMPLE 50 AÑOS INMERSA EN PLENA REFLEXIÓN SOBRE "EL SENTIDO DE LA EXPERIENCIA".**

## MCC BODAS DE ORO



**C**

asi con toda seguridad, ninguno de los cinco socios fundadores que el 20 de octubre de 1955 adquirieron la licencia para fabricar productos de uso doméstico en Vitoria-Gasteiz pensarían que ese humilde taller iba a ser el germen de una Experiencia Cooperativa que 50 años después se ha convertido en el paradigma del trabajo en cooperación. Y es que durante estas cinco décadas ha habido de todo, proyectos nuevos, ideas rompedoras, compromiso, implicación, ilusiones compartidas, sabores, decepciones, alegrías, y sobre todo trabajo, mucho trabajo. Trabajo en cooperación siendo fieles a un proyecto de transformación de la sociedad basado en las personas. Por tanto, este medio siglo debe ser una especie de homenaje a todas las personas que hicieron posible este proyecto, y al mismo tiempo un mensaje de ánimo a todos sus trabajadores para que sepan hacerlo "renacer y adaptarse" al nuevo escenario global respetando sus señas de identidad.

### MCC HOY

La Experiencia Cooperativa es una realidad socioempresarial que emplea a 72.000 personas integradas en 210 empresas y entidades del área industrial, financiera, de distribución y en centros de investigación y de enseñanza. Hoy por hoy, MCC es el primer grupo empresarial de su tierra a la que aporta el 4% del empleo y del PIB, y ocupa la séptima posición estatal en el ránking de grupos empresariales. Asimismo, MCC es una referencia obligada como experiencia mundial de desarrollo en cooperación.

### MCC ANTE EL FUTURO

De cara al futuro los retos de MCC serán tres: vivir con firmeza los principios y valores cooperativos, las señas de identidad que han sido la base de su éxito empresarial y humano; seguir siendo competitivos en un marco cada vez más complejo y globalizado; y ser capaces de generar productos más innovadores y empleos más cualificados. **TU**



### PEK 2005-2008: ETORKIZUNARI KEINU BAT

**2005-2008 Gogoeta Estrategikoko Planean diseinatuta dago MCCren etorkizun hurbilera begirako jarduera esparrua. Epe horri begira, erreferentzia elementu hauek dira nabarmentzekoak: nazioartera zabaltzea, berrikuntza eta balio kooperatiboen bizipena. Kopurutan, 17.000 milioi euroko salmentak aurreikusi dira 2008rako; 24.000 enplegu sortu nahi dira, aldi horren amaierarako (95.000 guztira); eta 4.000 milioi euroko inbertsio orokorrak espero dira.**

**Berrikuntza ezinbestekoa izango da, balio atxiki handiagoko produktuak eta kualifikazio maila altuagoko enpleguak sortzeko. Nazioartera zabaltzeak ere zeresan handia izango du, negozioei maila eta lehiakortasun egokia emango baitie. Eta, jakina, balio kooperatiboei etsi beharko diegu, horiek izan baitira Kooperatiben arrakastaren funtsa. MCCren nortasunaren adierazleak sendotu beharko dira hemen, eta "enpresa partaidetuen" eredia filial nagusietara zabaldu beharko da, izan ere 2008an langileen %30ek era horretan jardutea espero baita.**

# PROGRAMA DE ACTOS

ENTRE TODOS LOS ACTOS PROGRAMADOS PARA CONMEMORAR EL 50 ANIVERSARIO DE LA EXPERIENCIA HAY CUATRO QUE ADQUIEREN UN PROTAGONISMO ESPECIAL. CRONOLÓGICAMENTE SON LOS SIGUIENTES:

## DON JOSÉ M<sup>º</sup> EGUNA

<b>DÓNDE</b>	Amaia Antzokia (Mondragón).
<b>CUÁNDO</b>	<b>20 de octubre</b> de 2005, a las 19.00 horas.
<b>OBJETIVO</b>	<p>Se trata de un acto de homenaje al inspirador y promotor de la Experiencia, Don José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta (1915-1976).</p> <p>Será un evento muy especial, ya que con este acto inaugural se iniciará el 50 aniversario de la Experiencia Cooperativa. El hecho de haber seleccionado esta fecha, 20 de octubre, es porque fue entonces, hace 50 años, cuando los socios fundadores de ULGOR (<b>U</b>satorre, <b>L</b>arrañaga, <b>G</b>orroñoigoitia, <b>O</b>rmaetxea y <b>O</b>Rtubay) adquirieron la licencia industrial para la fabricación de aparatos de uso doméstico a Máximo Ojalora.</p> <p>En este acto, que contará con la presencia de las máximas autoridades autonómicas y de Gipuzkoa, se presentarán la biografía civil de Don José M<sup>º</sup> escrita por el historiador Fernando Molina, la biografía espiritual escrita por José Ignacio Tellechea y El Hombre Cooperativo, de Joxe Azurmendi. El Lehendakari Ibarretxe cerrará el acto y a continuación se servirá un lunch a todos los asistentes y se entregará el libro sobre Don José María.</p>

## 50 ANIVERSARIO DE MCC

<b>DÓNDE</b>	Palacio Euskalduna (Bilbao).
<b>CUÁNDO</b>	<b>5 de mayo</b> de 2006.
<b>OBJETIVO</b>	<p>Será un acto de carácter institucional, con un concierto a cargo de la Orquesta Sinfónica de Euskadi y del Orfeón Donostiarra, que interpretarán la obra de Carl Orff, Carmina Burana.</p> <p>A este acto se invitará a los representantes institucionales del ámbito político, empresarial, universitario, medios de comunicación, etc. y contará, por supuesto, con la presencia de miembros de Consejos Rectores, gerentes y socios de nuestras cooperativas.</p>

## DÍA MUNDIAL DEL COOPERATIVISMO

<b>DÓNDE</b>	Palacio Kursaal (Donostia).
<b>CUÁNDO</b>	<b>17 de noviembre</b> de 2005.
<b>OBJETIVO</b>	<p>Se trata de un acto cuyo objeto es reconocer públicamente la labor desarrollada por las cooperativas de MCC. Será un acto coordinado por la Confederación de Cooperativas de Euskadi y estará presidido por el presidente de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional).</p> <p>Está previsto que en este segundo acto conmemorativo del 50 aniversario participen las máximas autoridades de la provincia de Gipuzkoa.</p>

## DÍA DE LOS FUNDADORES

<b>DÓNDE</b>	Mondragón.
<b>CUÁNDO</b>	<b>4 de marzo</b> de 2006.
<b>OBJETIVO</b>	<p>Es un acto que pretende rendir homenaje a todos los fundadores de nuestras cooperativas, un reconocimiento a todos los que han hecho posible el proyecto MCC.</p> <p>Se iniciará con una misa en recuerdo a los socios fallecidos y se celebrará una comida en el polideportivo para cerca de 800 socios de distintas cooperativas. Asimismo, durante la jornada intervendrán los máximos responsables de MCC, se presentará un nuevo audiovisual sobre los valores cooperativos y habrá actuaciones culturales para amenizar la fiesta.</p>

## OTRAS ACCIONES

	<p>Además de estos actos, también se ha previsto llevar a cabo diversas acciones que se enmarcan en el contexto del 50 aniversario. Así, durante el mes de setiembre y octubre se enviará a todas las cooperativas una carta de presentación y un folleto que se ha editado con motivo de las bodas de oro de MCC. Asimismo, se está elaborando un diaporama y un DVD centrado en los Principios y Valores Cooperativos; se está pensando en organizar un premio literario sobre el cooperativismo de Mondragón orientado al ámbito universitario; editar un libro específico sobre el 50 aniversario; elaborar una Memoria Oro de MCC alusiva a la efeméride, y centrar las jornadas de verano que MU y LKS organizan en el análisis de los valores que definen la Experiencia Cooperativa.</p> <p>En definitiva, un buen número de actos y acciones que se iniciarán el próximo 20 de octubre en Mondragón. A estos actos habrá que añadir los que Fagor Electrodomésticos está ultimando para conmemorar sus 50 años de vida y que tiene previsto celebrar a partir del próximo mes de abril.</p>
--	--

**50 URTEKO IBILBIDEAN  
OIARTZUN HANDIKO  
GERTAERA ASKO  
IZAN DIRA GURE  
ESPERIENTZIAN.  
HONA HEMEN  
HORIETAKO BATZUK.**

# ESPERIENTZIA KOOPERATIBOAREN MUGARRIAK

**1941**

On Jose Maria Arizmendiarieta, 26 urteko apaiz ordenatu berria, Mondragoera iritsi zen; tradizio industrial luzeko herri bat topatu zuen han.

*Arizmendiarieta 50eko hamarkadan.*



**1943**

On Jose Maria Arizmendiarietak Lanbide Eskola sortu zuen –gaur egun, Mondragon Eskola Politeknikoa, eta ikasle orori zabaldu zizkion ateak.

**1955**

Urriaren 20an, Mondragoeko notariotzan Maximo Otalari erositako “industri baimen lizentziaren” sinadura gauzatu zen “etxeko erabilerarako tresnak” fabrikatzeko. Ekoizpena Gasteizen hasi zen.

*Petroleozko Tagor sukaldea, 1955ean Gasteizen eginikoa.*



**1956**

Apirilaren 14an Mondragoeko Laxarteko lursailen birplanteamendua egin zen, eta urte hartan bertan eraman zuten Ulgor jaio berriaren egoitza Gipuzkoara.

**1958**

Talleres Ulgor, S.C.I (Kooperatiba Sozietate Industrial) enpresaren estatutuak onartu ziren kooperatiba eratzeko azaroaren 2an eginiko Batzar Nagusian.

**1959**

On Jose Maria Arizmendiarietak Lan Kide Aurrezkia kreditu kooperatiba entitatea sortzea proposatu zuen. Hala-ber, Gizarte Segurantzaren hutsuneei erantzuteko, Lagun-Aro gizarte aurreikuspeneko zerbitzua sortu zen.



*Laxarten eraiki zen lantegia 1956an.*

**1960**

Urte horretan hasi zen hamarraldian, kooperatiba berri ugari sortu ziren Lan Kide Aurrezki Kutxari atxikitako taldean, eta aurretik sortuta zeuden kooperatiba asko ere atxiki zitzaizkion. Gaurko MCC taldearen muina izan zen.

**1961**

Enpresa Dibisioaren sorrera. Aholkularitza, Sustapen eta Aurreikuspen eginkizunak.

**1964**

Ularco eskualde taldea sortu zen, Leintzeko kooperatibak elkartuta, eta “Esperientziako” kooperatibek elkartzeko zuten joera agerian utzi zuen talde horren sorrerak.



**1966**

Kooperatibek esportazioen epigrafea abian jarri zuten, 52 milioi pezetarekin (312.500 euro). Ez zen kopuru handia, baina ildo berri baten abiapuntua izan zen.



Handitze lanak 60 hamarkadan.

**1969**

Eroski kontsumo kooperatiba sortu zen, On Jose Maria Arizmendiarrrietaren eskutik; hasieran Comercio zuen izena, eta tokiko zenbait kontsumo kooperatibak osatua zen.

70ko hamarkadan  
eginiko batzarra.



**1974**

Ikerlan sortu zen, kooperatiben esparruko ikerketa teknologikoko zentro aitzindaria.

Ikerlaneko lehen harria  
ipintzen 1974ko urrian.



**1976**

On Jose Maria Mondragoen hil zen, gaixotasun luze baten ondoren; Mondragon izan zuen lehen destinoa eta bakarra.

**1981**

Kooperatiben sorreraren 25. urteurrena. Lagun Arok atxikitako 119 kooperatiba eta 18.721 kooperatibista zituen ordurako.

**1984**

Mondragon Kooperatiba Taldea eta Kooperatiben Kongresua sortu zituzten.

**1986**

Espainiak Europako Batasunarekin bat egin zuen, eta Mondragoeko kooperatibismoa jarduera marko berri batean murgildu zen; kezka baina, aldi berean, ilusioa sortu zuen marko berri hark.

**1989**

Fagor etxeak Fabrelec sozietate anonimoa erosi zuen; kooperatiben hazkunde estrategian aldaketa nabaria ekarri zuen horrek.

**1991**

Kooperatiben Kongresuak MCC proiektua onartu zuen, eta eskualde mailako antolaketatik antolaketa sektoriale-rako trantsizioa hasi zen.

**1996**

MCCk 30.000 lanpostutik gora zituen.

Euskadiko Kutzako  
lehen ofizina.



**1998**

MCCren baitan jaiotako Mondragon Unibertsitateak bere ibilbidea hasi zuen.

**1999**

Kooperatiben fakturazio osoak bilioi bat pezetako (6.000 milioi euro) muga gainditu zuen.

**2004**

Abenduaren 9an Garaia Berrikuntza Gunearen lehenengo harria jarri zen, Mondragoen, eta Fagor Etxetresnak enpresaren Garagartzako instalazio berriak inauguratu zituzten. **TU**

**KOOPERATIBAZ KOOPERATIBA JOAN GARA ESPERIEN-  
TZIAREN 50. URTEURRENARI BURUZ MINTZATZEKO.  
HONA HEMEN BIKDUTAKO IRITZI SORTA BAT.**

## 50. URTEURRENA: PROTAGONISTEKIN BERBETAN!

**ORONA**

LUIS GAZTELUMENDI, ANA ARTOLA, JOSÉ LUIS ZUDAIRE.

### PROYECTO EMPRESARIAL SÓLIDO Y ESPÍRITU COOPERATIVO: ÉXITO SEGURO.

Hemos sentado en torno a una mesa a tres socios de Orona para charlar sobre temas cooperativos con motivo del 50 aniversario de la Experiencia. Y, lógicamente, ellos analizan la realidad desde su propia cooperativa, desde una Orona pujante que atraviesa el mejor momento de sus 41 años de historia.

"Gaztelu" confiesa venir a trabajar todas las mañanas cantando. "Trabajar en una cooperativa es otra cosa, y lo digo con conocimiento de causa, que he trabajado en una SA y allí es el patrón el que hace y deshace".

Ana recuerda tiempos pasados menos gloriosos, de apretarse mucho el cinturón y de arrimar el hombro, "éramos como una familia, dispuestos a sacrificar lo que hiciera falta para sacar esto adelante". Y hace una lectura positiva de la trayectoria de Orona: "A pesar de las penurias que hemos pasado la valoración es altamente satisfactoria".

José Luis Zudaire, que también ha trabajado en Fagor, señala que las bodas de oro de la Experiencia "es un hito muy loable y que MCC es hoy en día, a pesar de sus limitaciones, una realidad social y empresarial única".

Estos tres socios de la cooperativa de Hernani han conocido un poco de todo: épocas malas, regulares, buenas y hasta muy buenas, como la situación que atraviesa Orona en los últimos años. A pesar de todo, José Luis advierte que no es bueno dormirse en los laureles: "El propio éxito también tiene sus trampas y hay que saber digerirlo, ya que en la medida que se nos suba a la cabeza y pensemos que las cosas salen fácilmente, entonces se nos puede complicar la cosa".

Y hablamos de la **juventud**. Una nueva sabia que se ha ido incorporado a Orona y que, de momento, sólo conoce el lado bueno de la cooperativa en lo que a resultados se refiere. ¿Qué ocurriría en caso de tener que apretarse el cinturón y arrimar el hombro? Gaztelu no duda y no ve ningún problema en ese sentido. Ana señala que aunque seguramente la respuesta sería positiva, le genera cierta duda "el hecho de que ellos no hayan conocido el espíritu

ese que nos iban metiendo de que esto era una familia, que había que sacar adelante, de muchos sacrificios..."

Y José Luis afirma que "el entorno no propicia esa inquietud social y esa disposición al sacrificio compartido. Lo cual no quiere decir que los jóvenes sean mejores ni peores porque a la hora de la verdad no sabes cómo responderían, porque no se han visto en esa situación, pero realmente es distinto el entorno actual al de hace 30 años".



#### EL FUTURO

Gaztelu mira al futuro sin complejos, apoyándose en la fortaleza del proyecto empresarial. "Estamos fabricando más de 60 ascensores diarios". Ana lo ve bien "mientras siga habiendo un proyecto empresarial sólido y espíritu cooperativo". Y José Luis apunta que habrá que trabajar más intensamente lo del espíritu cooperativo, ya que el mundo actual no propicia los valores cooperativos; "es más individualista, más egoísta, y justamente por eso hay que trabajar más en ese sentido de forma más explícita. Posiblemente de otra forma a cómo lo hemos hecho hasta ahora".

## ES NECESARIO IMPLICARSE: ESTO ES DE TODOS.



Alfonso es el veterano, con 27 años de socio a sus espaldas; Oscar y Rubén son más jóvenes, con 7 y 2 años como socios respectivamente. Esta es la reproducción de la charla que mantuvimos con ellos sobre el 50º aniversario de la Experiencia Cooperativa.

### ¿CONOCIÁIS LA EXPERIENCIA COOPERATIVA?

**Alfonso:** Sí, aunque a nivel bastante básico. Desde el origen estábamos en el grupo comarcal Urcoa y ahora en la División de Construcción.

**Rubén:** Nosotros a grosso modo, cuando entramos nos comentaron cómo funciona, su historia y algunas que otras pinceladas.

**Alfonso:** Si ha cumplido 50 años es porque la gente lo ve bien, lo valora positivamente y hace esfuerzos para que siga adelante. Además, se ha ido adaptando con éxito a los nuevos tiempos.

**Oscar:** Todo lo que sea cumplir años siempre es bueno.

### EL PRESENTE DESDE URSSA

**Oscar:** Cada vez mejor.

**Rubén:** Se está haciendo fuerte, accediendo a nuevos mercados y proyectos más ambiciosos.

**Alfonso:** Es un seguro, llega el día de cobro y no hay ningún problema, y eso significa que hay trabajo y que lo sacamos adelante.

**Oscar:** Es una de las ventajas de la cooperativa, la seguridad de empleo que ofrece. Saber que no te vas a quedar tirado en cualquier momento es muy importante.

### ¿SENTIMIENTO COOPERATIVO?

**Alfonso:** Hay de todo. Hay algunos que se han acomodado y andan racaneando; pero ocurre en todos los lados.

**Rubén:** Quieras o no te tienes que involucrar, al ser cooperativa te tira un poco más.

**Oscar:** Hay que implicarse. Esto es de todos.

### EL FUTURO

**Rubén:** Tengo confianza, aunque la cooperativa tiene que hacerse cada vez más fuerte en el mercado.

**Oscar:** Con total garantía. No tengo ninguna duda de que seguiremos adelante.

**Alfonso:** Mañana a madrugar otra vez y estando las cosas como están es para sentirse satisfecho.

## HAY QUE BUSCAR EL MODO DE TRANSMITIR NUESTRAS CUALIDADES.

**G.O.:** Cuando me incorporé, en 1984, Caja Laboral celebraba las bodas de plata y desde el principio me di cuenta del grado de compromiso, el esfuerzo, y la ilusión que se ponía en el trabajo. Procedía de una S.A. y al poco tiempo percibí para qué y por qué estábamos trabajando: para la creación de puestos de trabajo, la creación de riqueza, ... es decir, trabajamos para nosotros pero pensando en el pueblo, recibimos y damos. Con el paso de los años, mi trayectoria profesional ha sido muy enriquecedora, puesto que tuve la gran suerte de iniciar la red de expansión. En 1993 estudié la implantación de Caja Laboral en La Rioja y se consolidó un año después con el objetivo de inculcar los mismos valores que regían en el resto de oficinas. Para quienes trabajamos en el área de expansión es una preocupación todo lo que respecta a la transmisión de valores, puesto que el deseo de la dirección es claro en este sentido: dar a conocer a las nuevas incorporaciones la entidad donde va a trabajar, con sus propias características. Es cier-



to que, aunque en la teoría resulta convincente, en la práctica, en otros territorios, el cooperativismo se ha estudiado pero no se ha vivido. Por ello, hay personas que lo han asimilado bien y hay a quien no acaba de convencerle.

**R.A.:** Empecé a trabajar en Caja Laboral en 1993 y lo que más me sorprendió fue el espíritu de esfuerzo, la capacidad de trabajo y, sobre todo, la ilusión de todos los socios en un proyecto común. Con anterioridad trabajé en una S.A. donde imperaba el individualismo, mientras que en Caja Laboral observé que los trabajadores sentían la empresa como suya, trabajaban con ilusión y el sentimiento de compartir algo común era lo más importante. En mi trayectoria he sido testigo de la capacidad de esfuerzo y de compromiso de los socios con su entidad.

En cuanto a la trasmisión de nuestros valores, existe una gran diferencia entre quienes vivieron los inicios de las cooperativas y quienes nos hemos ido incorporando años después, puesto que aquellos lo asimilaron como modo de vida mientras que a nosotros nos lo han contado, lo hemos aprendido, nos hemos adaptado a una manera de trabajar que ya estaba establecida cuando nos hemos incorporado. Además, he percibido que el grado de sentimiento cooperativista cambia considerablemente de la zona de Mondragón y su entorno, donde está más arraigado, al resto de zonas de la CAPV.

**M.A.:** Hace 7 años que me incorporé a Caja Laboral y la perspectiva que tengo yo no es tan positiva en cuanto a la ilusión, y al trabajo en equipo. De hecho, he tenido ocasión de trabajar

en otra entidad y en el grupo en el cual trabajaba existía tanta o más ilusión que en nuestro equipo de trabajo actual. En definitiva, creo que las diferencias entre las cooperativas y las sociedades capitalistas se han ido diluyendo con los años. Por ejemplo, el principio de solidaridad se ha institucionalizado, y el socio de base no siente como suyo el capital que se destina, por ejemplo, a lo social.

Lo que antes nos hacía diferente era precisamente el sentimiento de pertenencia a algo propio y el socio percibía que lo que aportaba tenía unos resultados visibles. Los jóvenes que nos incorporamos a una cooperativa entramos con la ilusión de tener un puesto de trabajo pero no por formar parte de una empresa diferente con unas características propias. El problema es que las generaciones jóvenes no hemos vivido la experiencia cooperativa ni sus Valores ni Principios, por eso existe una labor educativa hacia las nuevas incorporaciones. En mi caso, además, he estudiado en Mondragón Unibertsitatea y aunque la formación técnica ha sido admirable, en cuanto a la educación creo que existen algunas lagunas. En el transcurso quizá exista un miedo de dogmatizar el cooperativismo y ello hace que nos limitemos a lo meramente objetivo. Ese debe ser el reto de futuro: buscar el modo de transmitir las cualidades que nos hacen diferentes.

**EL GRADO DE SENTIMIENTO COOPERATIVISTA CAMBIA CONSIDERABLEMENTE DE LA ZONA DE MONDRAGÓN Y SU ENTORNO, DONDE ESTÁ MÁS ARRAIGADO, AL RESTO DE ZONAS DE LA CAPV.**

## FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

FRANCISCO ALONSO, MIKEL COTO, ANTONIO HERZOG.

### SE DEBEN ACERCAR LAS INSTITUCIONES A LOS SOCIOS.



**A.H.:** Entré a trabajar el año 1969 y me jubilé el año pasado. Durante estos 35 años he pasado por varios trabajos: esmaltería, lavavajillas, y en 1980 pasé a ayudante técnico, donde me jubilé. Además, me ha tocado vivir de cerca el tema social, puesto que al poco tiempo de empezar a trabajar me nombraron para el Consejo Social, y desde entonces he pasado por todos los estamentos sociales de la cooperativa, excepto por el Consejo Rector. Durante esta época, he vivido años buenos y no tan buenos; recuerdo que en 1974 tuvimos problemas serios, incluso con una pequeña huelga en

alguna sección, pero tuvimos la capacidad de aprender de aquel suceso y salir adelante.

En mi vida profesional he conocido la S.A. y la cooperativa, y considero que todos deberíamos pasar por esa experiencia, porque así es como se perciben las diferencias reales y se aprecia lo que tenemos en las cooperativas. En general, en lo que respecta al aspecto social y el trato humano, hay un abismo entre un modelo y otro. En mi caso, siempre he tenido inquietudes sociales y desde un principio tenía interés por trabajar en una cooperativa. Tenía mis dudas respecto a si verdaderamente se podía mantener este sistema en una sociedad capitalista, pero estos 50 años de experiencia han demostrado que es posible.

En la actualidad, la gran mayoría de los jóvenes que se incorporan al trabajo en una cooperativa no valoran lo que tenemos ni lo que somos, puesto que no lo han vivido como nosotros. Por eso, nuestra labor debe ser transmitir que, aunque debemos trabajar como cualquier otra empresa para competir en el mercado actual, el aspecto social debe ir en paralelo. Pero esta labor de transmisión debe asumirla también el ámbito universitario, ya que muchos jóvenes cuentan con una formación técnica extraordinaria, pero desconocen qué valores deben regir una cooperativa: la relación, el trato personal, la negociación, el consenso, etc.

Hemos crecido como nunca imaginábamos, y la propia dimensión de la empresa Fagor y de MCC hace que muchos cooperativistas duden de algunos aspectos como, por ejem-

## EZ GARA KONTZIENTE BETERANOEK KOOPERATIBARI EGIN DIOTEN EKARPENAZ.

Albertok 31 urte bete ditu Danobaten: "Espiritu kooperatiboa guztiz aldatu da urteekin, gizartea bera bezala, hau da, ezin da konparatu Arrasateko Kooperatibismoaren sortzaileek pertsona bezala zituzten baloreak eta gaur egungo gazteek dituztenak. Kooperatibetan, oro har, garai latzak bizi izan dira eta gaur egun planteatu ere egiten ez ditugun egoerak gertatu dira: kobratzen ez ziren ordu asko sartu, pagak kapitalizatu, birkokatuta egon, soldatak jaitsi...". Guztiz ados agertu dira solaskideak eta Iraidek hauxe gehitu du: "Finean, lehengo langileek zuten partaide izatearen sentimendua aldatu egin da, gaur egun indibidualistagoak gara eta ez gara kontziente beteranoek kooperatibari egin dioten ekarpenaz".

Albertok Azkoitiko plantan egiten du lan: "Bestalde, garapenarekin kooperatibek hartu duten dimentsioa arriskua izan daiteke balore eta printzipioen praktikotasunean, izan ere, langile gehiago izateak departamendu gehiago eta nolabaiteko burokratizazio handiagoa dakar kooperatibaren funtzionamenduan. Zentzu horretan, kooperatiba txikiak abantaila dute, esate baterako Azkoitiko plantan 40 langile inguru gara eta elkar ezagutzen gara eta gertu sentitzen gara". Albertok, aurrekoa baieztatzen duen arren, "dena den, Danobaten 400 langile inguru gara eta ekipoko lanari garrantzi handia ematen diogu, sartzen diren gazteei gure egiteko modua erakusten saiatzen gara" dio.

### GARAI BERRIEI AUREA HARTU

Iraide proiektua egiten sartu zen Danobaten, orain dela 7 urte, eta ordutik bertan dihardu. Etorbizunari buruz galde-



tzerakoan garbi azaldu du: "Kooperatibismoak hasierako espirtua berdintsu mantendu nahi izan du urteetan zehar baina, beharbada, ez du asmatu, ez du erakutsi garai berriei aurrea hartzeko gaitasuna. Printzipioek ez dute hasierako indarra galdu, baina ahalegina egin behar da egunean jartzeko".

Alberto eta Iñakik, gainera, gehitu nahi izan dute: "Horretaz gain, bidezkoa da esatea MCC bezalako talde kooperatiboan partaide izateak segurtasun handia ematen digula kooperatibei, proiektu komun batean sartuta gaude-lako eta indarrak batzeko aukera ematen digulako".

## LA ESENCIA DEL COOPERATIVISMO ESTÁ VIGENTE TODAVÍA, PERO VIVIMOS EN UN MUNDO HÓSTIL Y POCO FAVORABLE PARA ESTE MODELO.

plo, del sentido de mantener tanta infraestructura compleja que además nos resulta desconocida. En este sentido, se debe hacer un esfuerzo extraordinario para acercar esas instituciones a los propios socios.

**F.A.:** He trabajado en Fagor 36 años como operario de cadena. Mi experiencia cooperativa ha sido francamente enriquecedora. Considero que el modelo cooperativo es muy bueno, pero hay otros modelos de empresa que han conseguido buenos resultados tanto económicos como sociales.

Nuestras cooperativas están integradas por personas, por lo que las relaciones humanas protagonizan el quehacer diario. En este sentido, a lo largo de mi experiencia he percibido que las cooperativas ponen especial atención en el trato con las personas.

El sistema cooperativo, inmerso en una competencia de mercado, ha tenido el reto durante estos 50 años de ir cambiando y adaptándose constantemente. Actualmente, tiene el reto de la globalización. Paralelamente al desarrollo económico, las cooperativas deben mantener intactas las carac-

terísticas propias del modelo, es decir, sus principios y valores, aunque con los años se han ido diluyendo y han perdido su intensidad inicial.

**M.C.:** Llevo 6-7 años en Fagor, pasando de una planta a otra y actualmente trabajo en lavadoras como maquinista y lo compagino con el puesto de vocal del Consejo Social y delegado de seguridad y salud. El hecho de trabajar en una cooperativa que, a su vez, se engloba en un grupo de cooperativas te da seguridad de cara al futuro, puesto que el apoyo entre ellas es constante, más si cabe cuando la situación no es favorable. En este sentido, a los jóvenes se nos acusa de vivir demasiado relajados, pero ha venido dado por la bonanza económica que nos ha tocado vivir, si bien hemos empezado a darnos cuenta de que puede acabarse. Por ejemplo, en mi caso dejé de estudiar porque sabía que iba a encontrar trabajo en las cooperativas, pero es cierto que cada vez es más difícil acceder al mundo laboral.

La esencia del cooperativismo, el alma, está vigente todavía, pero vivimos en un mundo hostil y poco favorable para este modelo, ya que el resto de las empresas funcionan de manera muy diferente. Pero, creo que manteniendo los valores institucionales del cooperativismo se está logrando la adaptación al mundo actual en el que vivimos. El ejemplo más cercano es la compra por parte de Fagor Electrodomésticos de una empresa como Elco-Brant, lo que ha duplicado la dimensión de la empresa.

ULMA

ARANTXA SUKIA, AXIER ARRUABARRENA, JABIER ALTUBE, FERNANDO ELIZONDO.

## LANKIDETZA ETA SOLIDARITATEARI ESKER EGIN DUGU AURRERA.

“Urteurrenak harro sentitzeko arrazoia ematen digu kooperatibista garenoi, are gehiago sortu zenetik gaur egunera gainditu behar izan dituen oztopoak erreparatzan baditugu. Garaia da, bestalde, Arizmendiarrietak bultzatuta ikuspegi aurrerakoia izan zuen hasierako pertsonen taldea zoriontzeko, helburu ekonomikoez gain sozialak ere bultzatu zituztelako”, aipatzen du Jabier, taldeko beteranoenak. Horixe osatuz, Ferdandok zera dio: “Horren lekuko da gure bailara (Debagoiena), izan ere kooperatibei esker aberatsagoa da gaur egun”.



### SENTIMENDU KOOPERATIBOIA

Axierrek hamar urte bete ditu Ulman: “Kooperatibismoaren sorrera edota norbere kooperatibako hasiera ezagutu ez dugunoi zaila egiten zaigu hainbat balore barneratzea, batik bat garai txarretan indartzen diren horiek: solidaritatea, kooperazioa, lanaren garrantzia eta abar. Badirudi gaur egun helburu kolektiboek atzera egin dutela eta pertsonalek aurrera”. Kooperatibismoaren defendatzaileak gara, izan ere urte txarretan kooperatiben arteko lankidetzeta eta solidaritateari esker egin dugu aurrera. Baina praktikan ez gara kontziente, ez ditugu barneratu gureak bezala ditugun balore horiek.

Arantxak Ulma Packaging kooperatiban egiten du lan: “Bestalde, kooperatibak handiak egiten ari dira, gero eta langile gehiago dituzte, kanpoan ezartzen ari dira...; hau da, kooperatibaren dimentsioak ez digu gehiegi laguntzen sentimendu kooperatiboa bizitzen, eta badirudi langileenganako informazioa, komunikazioa edota inplikazioa bidean galtzen direla”.

Lau kideek ados daude aurrera begira kooperatibismoak dituen erronkak aipatzerakoan: “Aurrera begira erronka handia du kooperatibismoak: baloreak berrituz ondoren kooperatibista berrien artean barneratu daitezten. Konturatu behar gara gu geu, pertsonak garela gure garapenaren bektore. Bestalde, merkatuak agintzen duenera egokituz, kutsu soziala mantendu behar du kooperatibismoak, eta hemen zein kanpoan irabazien parekoa izan behar da”.

ORKLI

JAIONE TARRAGONA, IÑAKI AZPIROZ, ARITZ ESTENSORO.

## BADITUGU HOBEKUNTZARAKO AUKERAK.

“Nahiko gutxi ezagutzen dugu MCC; urtean behin informazioa ematen digute, Batzar Nagusian. 50. urteurrena zegoela ere ez genekien. Jakin badakigu MCC barruan gaudela baina gehiago sentitzen dugu Orkliko bazkide izatea MCCko kide izatea baino”.

### 50. URTEURRENAK ZERBAIT ESATEN DIZUE?

**Aritz:** Ibilbide garrantzitsua egin duela eta horri esker gu hemen gaudela.

**Jaione:** Guri oraindik ez zaizkigu momentu txarrak tokatu, denak urte onak, nahiz eta beteranoek esaten dutenez txarrak ere izan dira. Eta horiek pasatu badituzu, gehiago bizi duzu kooperatiba, izan ere momentu horietan den-denek ipintzen dute bere partetik.

**Iñaki:** Norbaitekin konbidentzian bizi behar duzun garaian bezala. Momentu onak bakarrik pasatzen dituzunean, edeki. Baina konbidentzia indartzeko onak eta ez hain onak komeni dira. Beteranoenak denetik eduki dutenez, akaso barneratuago daukate kooperatibista sen edo kutsu hori. Belaunaldi berriak askoz ere sentimendu gutxiago dauka kooperatibismoaren inguruan. Eta hori ikusten da inplikazio



mailan ere bai, jendea askoz ere egoistagoa da.

**Aritz:** Bai, baina gizartea ere egoistagoa delako. Enpresa ere, neurri handi batean, gizartearen isla da.

## UNA DE LAS CLAVES ES ACTIVAR MECANISMOS QUE FOMENTEN LA COMUNICACIÓN.

**M.J.U.:** Empecé en un Eroski de Azpeitia hace 25 años, como vendedora de electrodomésticos. Después de cinco años me trasladaron a la jefatura de un Consum en Zumaia y al poco tiempo pasé a un Consum en Azkoitia, y con posterioridad a la apertura del Hiper de Azkoitia, donde trabajo actualmente en la gerencia. La evolución de todos estos años ha sido positiva, en general. En el caso de Eroski, es cierto que su crecimiento ha hecho perder la cercanía que existía entre todos los socios, aunque esta cercanía sí existe a nivel de centros de trabajo o áreas. Creo que la gente que empieza a trabajar actualmente empieza con la misma ilusión con la que empezábamos nosotros, la diferencia es que se encuentra con una cooperativa que ha crecido mucho; en los centros existe el mismo espíritu de compañerismo, porque nuestra ventaja es que, dentro del Grupo Eroski, cada tienda forma su propio equipo de trabajo. Por ejemplo, en el Hiper de Azkoitia somos 55 personas, nos conocemos todos perfectamente, seguramente resultará más complejo en centros donde trabajan 200 personas o más y con horarios diferentes. De todas maneras, la clave puede estar en activar mecanismos que fomenten la comunicación entre todos. En definitiva, el saber hacer del cooperativismo puede incorporarse y adecuarse según la dimensión y situación, con unas u otras fórmulas.

**P.V.:** Entré en 2003 como secretaria de dirección del área comercial. Este primer trabajo me ayudó mucho a conocer de cerca el Grupo, lo inmenso que era. Tras un año pasé a la gerencia de la sede social, con las jefaturas de personal, y ello también me aportó una visión global y además me involucré en la gestión con las personas, que es lo que más



me gusta. Precisamente en esta etapa percibí las diferencias de trabajar en una S.A (donde tuve ocasión de trabajar con anterioridad) y una cooperativa: reuniones de centro, comisiones, grupos de trabajo, participación de los trabajadores en la creación de planes de acción, ... Actualmente trabajo en el departamento de desarrollo de personas. Antes de incorporarme a mi actual puesto, tuve la ocasión de formarme en tienda, creo que todos deberíamos de pasar por ahí, porque es la base de nuestro negocio.

Desde nuestro departamento se están llevando a cabo diferentes campañas ligadas a las personas: de liderazgo, participación etc...

Creo que Eroski está realizando un esfuerzo inmenso para trasladar nuestros valores y principios a las nuevas incorporaciones.

**Jaione:** Guk gazteagoak gara, ez dugu proiektua sortu. Sortzeko garaian aritutakoek beste ikuspegi bat daukate, gu beranduago iritsi gara eta beste modu batera ikusten ditugu gauzak.

### ETORKIZUNA?

**Iñaki:** Hemen ari zaizkigu txinatarrak datozela gurean sartu nahian behin eta berriro.

**Aritz:** Eskulana oso merkea da han, konforme, eta horrek aukera ematen die hemengo hainbat enpresari; baina hori inoiz erregularizatu egin beharko da, bestela zer nolako gizartea eraikiko dute?

**Iñaki:** Orain 100 milioi txinatar daude maila ertainekoak eta, aurreikuspenen arabera, hemendik 20 urtera 500 milioi izango dira. Txinako bizi kalitatea igotzen den neurrian, enpresek bertan izango dituzten aukerak ere handiagoak izango dira. Eta enpresak dirua irazabi behar du, irabazirik gabe ez baitago aukerarik inguruan banatzeko. Garbi dagoena da ezin dela lo hartu.

### BALIO KOOPERATIBOAK

**Iñaki:** Suertez Otaloran egon nintzen eta handik pasata askoz hobeto barneratzen dituzu kooperatibismoaren kontzeptuak, Arizmendiari arengandik hasita; ikastaro horiek izugarri laguntzen dizute. Bi edo 3 egun horiek askoz ere kooperatibistago sentiarazten zaituzte.

**Aritz:** Balio horietan benetan sinisten badugu, jendea kontzientziatzeko ikastaro batzuk eman beharko lirakeke, eskolen batzuk edo zerbait antolatu.

**Jaione:** Nik Bazkide izeneko harrera plana egin nuen bazkide sartu nintzenean, eta tresna horrek ere asko laguntzen du. Baina urteak aurrera joan ahala egunerokotasunak jan egiten zaitu, lantegia, zure lana, zure lankideak...

**Aritz:** Enpresa handia da gurea, eta baditu hobekuntzarako aukerak, baina ikusten da funtzionatu egiten duela.

**Iñaki:** Honezkeroko gorputz handia egin zaio MCCri, ekonomiak oso gaizki joan behar du MCC behera etortzeko, enpresen arteko elkarlan handia dagoelako. **TU**

## UNA DELEGACIÓN CORPORATIVA DE VIAJE EN RUSIA

# RUSIA UNA OPORTUNIDAD

UNA DE LAS CONCLUSIONES TRAS LA VISITA ES QUE HAY QUE INTENSIFICAR LA PRESENCIA DE MCC EN RUSIA.

**E**

l año 2004 exportamos a Rusia 14 millones de euros, lo que supuso cerca del 0,6% de todas nuestras exportaciones. A la vista de

las predicciones que se hacen sobre la evolución futura de la economía rusa, la nuestra es una cifra muy baja que conviene impulsar ya que además Rusia es un mercado muy afín al europeo, es decir en teoría más asequible para nosotros que los mercados asiáticos.

Cierto que hasta ahora ha sido complicado actuar en Rusia, especialmente pensando en implantaciones productivas, debido a la inseguridad jurídica y a la actuación de las mafias rusas. Pero últimamente, se observa una evolución positiva en ambos ámbitos, al tiempo que la economía rusa está teniendo crecimientos sostenidos. Por lo tanto ¿es momento adecuado para plantearnos iniciativas en Rusia?

Y como una imagen vale más que mil palabras, el pasado mes de julio realizamos un viaje corporativo a Rusia para tener una impresión directa de los pasos

que las cooperativas deberían dar en relación a ese país y en el contexto de la internacionalización.

La delegación corporativa estuvo integrada por representantes de las Divisiones de Automoción, Componentes, Hogar, Máquina-Herramienta y Centro Corporativo; y la agenda incluyó reuniones con representantes de diversos organismos rusos y empresarios locales, además de visitas a fábricas y centros comerciales para poder tener y contrastar opiniones diversas sobre la situación actual y la evolución del mercado ruso. Con el fin de buscar la eficacia, nos dividimos en varios

grupos en función de la especialización de los interlocutores: así, por ejemplo, a la visita de fábricas de automóviles, fueron representantes de las Divisiones de Automoción y Máquina-Herramienta.

### EL GIGANTE RUSO

Rusia es el mayor país del mundo en extensión y su población se acerca a los 150 millones de habitantes, aunque hay que considerar que su área de influencia se extiende a los países de la antigua URSS, es decir, a unos 250 millones de habitantes. Posee enormes riquezas de materias primas, especialmente petróleo, gas natural, madera y minerales, cuya exportación permite tener niveles de consumo crecientes y provenientes de los países industrializados.

Las cifras oficiales rusas que nos comentan en el Ministerio de Economía hablan de un crecimiento del PIB del 6% y de buenas expectativas para los años venideros; también dicen que la economía rusa se concentra principalmente en Moscú y

Jesús Catania, presidente del Consejo General, y Jose I. Garate, director de Secretaría Técnica de MCC, en una imagen tomada durante el viaje.

“ LAS ÁREAS DE INVERSIÓN DE MAYOR INTERÉS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS SON LAS DE MÁQUINA-HERRAMIENTA, INDUSTRIA ALIMENTARIA, TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURAS, EDUCACIÓN Y CONSTRUCCIÓN. ”





San Peterburgo, que dicho sea de paso, son la primera y cuarta ciudades europeas en número de habitantes. Nos dicen que el 60% del PIB ruso pasa por Moscú. Debe ser cierto, porque hemos podido ver que en la capital rusa el nivel de consumo es muy alto: profusión de coches alemanes de últimos modelos en las calles, sofis-

ticados a p a r a - tos de TV de última generación en las tiendas, restaurantes elegantes pero caros, todas las principales marcas mundiales de moda con tiendas propias.... Y en electrónica de consumo y en electrodomésticos, todas las marcas. Por sus calles limpias, sus cuidados jardines y la vestimenta de la gente, da la impresión de que tanto Moscú como San Peterburgo son ciudades prósperas, comparables a cualquier otra ciudad europea.

Desde el punto de vista industrial su nivel es discreto. Hemos visto fábricas rusas con equipamientos anticuados y el producto fabricado en Rusia no resiste la comparación con cualquiera fabricado en los países industrializados.

Por eso los rusos que tienen

### **¿ES EL MOMENTO PARA INVERTIR EN RUSIA?**

**La respuesta a la pregunta sobre si es momento adecuado para plantearnos iniciativas en Rusia, no es fácil; ni probablemente la misma para todas las actividades industriales de MCC. Lo que sí ha quedado claro para todos los asistentes al viaje es que hay que intensificar nuestra presencia en Rusia y estar muy cerca del mercado para tener buena información y contactos que permitan actuar rápidamente cuando se estime que es el momento oportuno.**

**Para ello contamos con la Delegación Corporativa que, no está mal recordarlo, está para ayudar a las cooperativas a desbrozar el terreno y resolver problemas que afloran en el proceloso mundo de la internacionalización, desde búsqueda de socios (si procede), hasta lograr los soportes comerciales y resolver aspectos legales, laborales, burocráticos...**

**Una vez leí que una oportunidad deja de serlo cuando todo el mundo la descubre. La sensación que nos ha dejado el viaje es que la oportunidad en Rusia está muy próxima en algunas de nuestras cooperativas y en otras se presentará en muy pocos años.**

poder adquisitivo compran productos de importación... Y al parecer son muchos los que lo tienen. Y como las empresas europeas, norteamericanas y japonesas cada vez venden más, están empezando a instalar sus fábricas en Rusia para atender al consumo creciente. Por lo que nos han contado, entre los países de mayor inversión fabril destaca Alemania mientras que Italia (omnipresente en todos los productos de consumo) ha primado su inversión en Redes Comerciales y Logísticas como soporte para su posterior desembarco fabril.

En la reunión que mantuvimos en el Ministerio de Industria ruso, nos dijeron que las áreas de inversión de mayor interés para los próximos años son las de máquina-herramienta, industria alimentaria, transporte e infraestructuras, educación y construcción. También esperan un importante desarrollo de la fabricación de automóviles; Toyota tiene planes muy importantes. Los fabricantes de electrodomésticos occidentales están empezando a implantarse.

### **FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS**

Uno de los contactos previstos era una reunión con la Federación de Cooperativas rusas para que pudiésemos explicar nuestro modelo a representantes venidos de las distintas Regiones que conforman Rusia. Pensábamos que podía ser un hito importante para concretar un Convenio de Colaboración que venimos hablando hace tiempo. Pero resultó ser una reunión protocolaria que además nos dejó la sensación de que los deseos de la Federación no tienen el apoyo del Gobierno; e incluso tienen distintas concepciones de lo que debe ser una cooperativa, fruto sin duda del deterioro que sufrió el movimiento cooperativo en Rusia en tiempos del comunismo. De todas formas seguiremos en contacto con ello, a la vista del interés de sus líderes.

Por último, entre las conclusiones del viaje destacaría la importancia de hacer estos viajes corporativos a los países en desarrollo, pues eleva el nivel de interlocución de las empresas y organismos visitados y permite una visión general buena si los contactos ofrecen una perspectiva desde diferentes ángulos, como ha sido en esta ocasión. **TU**

---

**JESÚS CATANIA**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
GENERAL DE MCC

---

# MIGIO EL CARPINTERO

SUPONGO QUE SU VERDADERO NOMBRE, TAL VEZ, FUERA REMIGIO, PERO NOSOTROS LE CONOCÍAMOS COMO MIGIO. ERA YA VIEJO CUANDO YO LE CONOCÍ. ERA CARPINTERO. TAN FLACO QUE PARECÍA FAMÉLICO PERO NADA DENOTABA EN ÉL DEBILIDAD O FALTA DE VITALIDAD. EL PASO MEDIDO Y REPOSADO, COMO SU CONVERSACIÓN, CONTRASTABA CON UNA MIRADA SIEMPRE VIVAZ, ALERTA, LLENA DE CURIOSIDAD POR TODO LO QUE PASABA A SU ALREDEDOR Y QUE CONFERÍA A TODA SU PERSONA UN AURA DE HONDA SABIDURÍA ENRAIZADA EN UNA VIDA DEDICADA A TRABAJAR ARTESANALMENTE LA MADERA.

JOSE M<sup>º</sup> LARRAÑAGA



S

u carpintería era un largo pasillo que desembocaba en un huerto, que él utilizaba como almacén para guardar diferentes maderas, tablas y hasta troncos sin desbastar.

En una de las paredes, se podía ver un extraño mueble donde estaban colocados, en perfecto orden, sus herramientas. Todas ellas encajaban en su correspondiente hueco y siempre estaban relucientes, bien cuidadas.

Cuentan que cierta noche en la que el insomnio no le dejaba dormir Migio fue a su taller a preparar el trabajo del día siguiente. Cuál fue su sorpresa que al entrar en el local encontró las herramientas agrupadas sobre la mesa, fuera de sus nichos.

## ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Migio sospechó que las herramientas estaban celebrando, en su ausencia, una

asamblea y que su repentina llegada les había pillado in fraganti.

Lo que no supo nunca es qué podían estar tratando y como desconocía el idioma de los trebejos no les pudo preguntar. Tampoco dijo nada a nadie porque conocía la afición de sus vecinos a reírse de sus historias. Pero lo que ocurrió fue esto:

Últimamente las herramientas estaban muy alteradas, tenían conflictos entre ellas que no lograban superar. Decidieron convocar una Asamblea General.

Siguiendo con la práctica habitual el martillo asumió la presidencia. Pero la asamblea, unánimemente, le hizo ver su oposición obligándole a renunciar. ¿La causa?... ¡Hacia demasiado ruido! Y jera tan duro en el trato con los demás, tan

aplastante...! Y

además gestionaba los asuntos golpeando en vez de utilizar modos más sutiles.

El martillo aceptó enfurruñado la crítica general (en el fondo tampoco se sentía él mismo muy satisfecho de su carácter), pero a cambio exigió que también fuera descartada para la presidencia la garlopa.

—“¿Por qué?” le preguntaron.

—“Su trabajo es siempre superficial. Nunca profundiza en nada”, —respondió—.

La garlopa, dolida en su fuero interno, no pudo, sin embargo, replicar ante



**PODEMOS FIJARNOS EN LAS MOLESTIAS QUE DETERMINADAS PERSONAS NOS CAUSAN CON SU CARÁCTER Y SUS "RAREZAS" O PODEMOS DAR MAYOR IMPORTANCIA A SUS CUALIDADES QUE A SUS "DEFECTOS". LA DIFERENCIA, QUE ES ABISMAL, ENTRE UNA Y OTRA MANERA DE ENFOCAR LA NATURALEZA HUMANA, CONDICIONA EL LOGRO FINAL.**



el concluyente razonamiento del martillo, pero antes de ceder el uso de la palabra pidió que fuera descartada la candidatura del tornillo: "Da demasiadas vueltas sobre sí mismo antes de llegar a una conclusión útil", -dijo-

El pobre tornillo no sabía donde meterse: "¡Vale, vale!, no hay que ponerse tan desagradable al referirse a un compañero al que debéis agradecer la firmeza de sus compromisos. Además nunca he pretendido la presidencia. Ahora bien, como parece que a todos nos corresponde citar a alguien a quien no deseamos como candidato, yo propongo que se descarte al papel de lija: Es muy áspero en el trato y siempre tiene fricciones con los demás".

Y el papel de lija no pudo replicar ante tal razonamiento, pero puso una condición, a su vez, que fuera rechazado el metro, siempre dedicado a medir a los demás con su inflexible mirada de autosuficiencia, como si él fuera el único perfecto.

Fue éste el momento en el que Migjo entró sorprendiéndolos en pleno debate.

**LA SABIDURÍA DEL CARPINTERO**

El carpintero quedó un momento en suspenso, no sabía qué hacer, por eso recurrió a la fórmula habitual para sus momentos de duda: trabajar.

Tomó un tablón que sujetó en el banco, se puso el delantal y tomando alternativamente las diferentes herramientas hizo un hermoso mueble. Utilizó el martillo, la garlopa, el papel de lija, el metro y el tornillo, además de la burda lima, el penetrante taladro, algunos acerados clavos siempre trabados entre sí y tan hirientes cuando se les golpea en la cabeza, el serrucho de filo quebrado...

Al rato aquella tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble. Al terminar Migjo decidió marcharse pero dejó la luz encendida porque pensó que aún tendrían cosas que debatir.

Cuando la carpintería quedó vacía,

la asamblea reanudó las deliberaciones. Pero algo esencial había cambiado: Migjo les había enseñado a ver una nueva realidad.

Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: "Señores, ha quedado demostrado que tenemos muchos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades no con nuestras imperfecciones. Lo que nos hace valiosos es el uso adecuado de nuestras capacidades. Así que no pensemos ya en nuestros defectos y asumamos la utilidad para lo que estamos preparados".

Descubrieron que un acto de colaboración genera un acto de creación, que cooperar no es sólo un átomo cognitivo estable que se almacena en el cerebro. Más bien, y sobre todo, es como el espermatozoide que busca el óvulo que desea ser fecundado.

El conocimiento no es algo que sabemos, sino algo que hacemos.

Observaron entonces que el martillo era fuerte, contundente, la garlopa suave, eficaz. Se dieron cuenta de que el tornillo tenía habilidad para unir y dar consistencia a las partes; el papel de lija era esencial para afinar situaciones y limar asperezas. Y observaron que el metro era preciso y exacto, que con él se sabía siempre a qué atenerse.

Sintieron entonces la necesidad de trabajar en equipo y pensaron exigir un proyecto, un trabajo donde pudieran demostrar todos sus habilidades. Un trabajo que fuera un verdadero reto, cuanto más difícil mejor, pues tenían confianza en su capacidad. Se sintieron invadidos por la fortaleza que les daba el poder trabajar juntos. Sintieron orgullo por pertenecer al taller de Migjo.

**LAS ENSEÑANZAS DEL CARPINTERO**

Podemos fijarnos en las molestias que determinadas personas nos causan con su carácter y sus "rarezas" o podemos dar mayor importancia a sus cualidades que a sus

"defectos". La diferencia, que es abismal, entre una y otra manera de enfocar la naturaleza humana, condiciona el logro final.

Hay quien advierte antes los problemas (incluso sólo los problemas) y los segundos perciben más las oportunidades. Es una cuestión de balanza que inclinamos más hacia un lado u hacia el otro.

Podemos destrozarnos una lima utilizándola para clavar clavos en la madera y cuando se rompa criticar su poca consistencia y su fragilidad, añadiendo de paso que los clavos son retorcidos por vicio y que ni la lima ni los clavos merecen el precio que se paga por ellos.

Creo que la parte optimista de cada uno de nosotros es la que genera los beneficios sociales y el lado pesimista facilita las agresiones.

¿Porqué, entonces destacar lo que nos perjudica y esconder lo que nos beneficia?

Carnegie advierte a este respecto: "Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo (y habitualmente lo hace, añado yo). Los tontos malvados, además, mantienen un extraño empeño en esta tarea (que es tarta). Sin embargo advertir cualidades, es atributo de los espíritus superiores. Es decir de esas personas capaces de inspirar el éxito en los demás".

No nos dejemos convencer con el argumento de que siempre existirá alguien que no tiene ninguna cualidad. Si esto lo pudiera demostrar alguien, el error no estaría en la persona analizada, (porque es imposible que un ser humano carezca irremisiblemente de cualidades positivas) sino en el analizador, que niega cualidades, aún cuando sean evidentes, en los demás y no ve las propias carencias, aún cuando sean evidentes. **TU**

**HOMENAJE**

Quisiera ofrecer este cuento como un pequeño homenaje a Koldo Saratxaga ahora que ha decidido disfrutar de otros trabajos. Él y su gente han alumbrado mis reflexiones muchas veces.

Sólo una aclaración final: no pretendo comparar personas con herramientas, sólo es una licencia literaria para explicar lo que de otra manera no sé explicar. Es decir este relato es fruto de mis limitaciones (a las que quiero como si fueran mis hijas).



# FAGOR EDERLAN INNOVACIÓN Y FUTURO



**AGUSTIN GALLEGO**  
COMERCIAL  
NEGOCIO FRENO

En una empresa como la nuestra, que se mueve en el mercado de la automoción, la innovación tecnológica debe ser una constante, aunque la innovación también debe estar reflejada en el modo de actuar: con las personas, en el mercado internacional, en el aspecto social, etc. Estos aspectos nos encaminarán hacia la eficiencia empresarial.

### PASOS DECISIVOS

Partimos de una cultura basada en la experiencia, pero es conveniente abstraerse de la realidad por un momento y preguntarse cómo podemos hacer las cosas efectivas e innovadoras.

Es cierto que por las exigencias de nuestra actividad y por el mundo de la automoción en el que nos movemos, nos cuesta pero, debemos dar pasos decisivos y arriesgar. En este sentido, sería interesante estudiar la posibilidad de buscar *partners* en otros países que puedan trabajar con nosotros conjuntamente en actividades y productos nuevos.



**RICARDO LABRADOR**  
JEFE DE ÁREA DE EDERTEK

Pero, ¿qué es la innovación? Es una palabra que está de moda, todos hablan de innovar, pero no sé si tenemos claro qué significa. Una de las características de innovar es hacer algo claramente diferente a lo actual y que lo supere. Ciñéndome a nuestra empresa, creo que históricamente no hemos tenido cultura innovadora y la mejora continua ha sido el objetivo perseguido. En cambio, innovar significa hacer cambios radicales, tanto en el producto como en la gestión, y de cara al futuro debe ser lo que nos diferencie en el mercado.

En la actualidad, en Fagor Ederlan hay una apuesta clara en esta línea, aunque debería intensificarse.

### EL FUTURO

De cara al futuro, si apostamos por la innovación deberemos aplicar la innovación a los puestos de trabajo. Así, quizá contemos con menos personas en producción y más en ingeniería, apostando por la cualificación de las personas; y quizá debamos tener plantas productivas en el exterior.



**MARIAU CARRASCO**  
JEFE MINIFÁBRICA  
TRANSMISIÓN

Efectivamente el mercado, cada vez más competitivo, nos obliga a innovar constantemente. Pero, innovar es arriesgar, y dar ese paso decisivo cuesta mucho. En nuestra empresa cada propuesta es debatida y analizada detenidamente, por ejemplo hace aproximadamente un año que surgió el tema de la inversión que próximamente se hará en Europa del este.

### RESPALDO DE MCC

El hecho de contar con el respaldo de un Grupo como MCC facilita la visión innovadora, la apertura de mercados, y por supuesto ayuda mucho en la disposición de recursos e inversiones necesarias para innovar.

Por otra parte, en cierta medida, el modelo cooperativo puede ser también algo innovador para quien nos ve desde fuera, puesto que representa un hecho diferencial.

## FAGOR EDERLAN

<b>UBICACIÓN</b>	<b>ESKORIATZA (GIPUZKOA).</b>
<b>AGRUPACION</b>	<b>AGRUPACIÓN MONDRAGON AUTOMOCIÓN CHP.</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SUSPENSIÓN, MOTOR Y TRANSMISIÓN PARA EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE FUNDICIÓN DE HIERRO, INYECCIÓN DE ALUMINIO, BAJA PRESIÓN, MECANIZADO Y ENSAMBLAJE.</b>
<b>PLANTILLA</b>	<b>1.399 PERSONAS.</b>
<b>VENTAS 2004</b>	<b>212 M. EUROS.</b>





# ENTREVISTA A GUY LAMONTAGNE

ES EL DIRECTOR DE DESARROLLO DE SOCODEVI.



“LO QUE NECESITAN LOS PUEBLOS DEL SUR SON EXPERIENCIAS PRÁCTICAS”

**G**uy Lamontagne es representante de la cooperación cooperativa de Canadá (Socodevi) y director de desarrollo de negocios de dicha organización. Guy estuvo en el I Simposium de Cooperación Cooperativa para el Desarrollo organizado por Mundukide para hablar sobre “El modelo de cooperación cooperativa de Canadá”. Nosotros aprovechamos la ocasión para charlar con él.

## ¿Cuáles son las características principales del cooperativismo de Quebec?

En Quebec somos en torno a 7 millones de habitantes y contamos con más de 3.000 cooperativas que agrupan a más de 7 millones de miembros ya que una misma persona puede ser socio de más de una cooperativa. El movimiento cooperativo da empleo a más de 80.000 personas. Y haciendo un desglose por sectores, el agropecuario es el que más cooperativas aglutina, si bien el sector de ahorro y crédito es el más fuerte, tanto en relación al número de miembros como a cifra de negocios y activos. Por otra parte, contamos con 39 mutuas de seguros con cerca de un millón de mutualistas.

## En este contexto, ¿cómo surge la vocación por la cooperación?

En Quebec tenemos un Consejo de Cooperativas que agrupa a la mayoría de las cooperativas y que tiene, entre otras, funciones representativas ante el Gobierno. Hace 20 años esta organización tenía un pequeño programa de cooperación internacional, pero ante la decisión de suprimirlo un pequeño grupo de cooperativas decidió asumirlo y crear su propia organización que hoy en día se llama Socodevi. Está claro que el movimiento cooperativista ha tenido un gran impacto en Quebec, sobre todo en el área rural, y los líderes pensaron que este mismo movimiento podía ser útil también para las cooperativas del sur.

## ¿Qué características definirían el modelo de cooperación de Socodevi?

La característica principal es la involucración de sus miembros, las cooperativas, que aunque parece natural no siempre lo es, pero las instituciones miembros de Socodevi participan realmente en los proyectos, y esa es la clave de nuestro éxito.

## ¿Qué proyectos concretos tiene en marcha Socodevi?

Contamos con un presupuesto total de más de 8 millones de dólares, lo que nos permite desarrollar proyectos con gran impacto. Por partida presupuestaria los dos proyectos mayores son los programas de desarrollo local en Vietnam y Guatemala, que está siendo muy exitosos. Se trata de proyectos de apoyo a Federaciones de Cooperativas y de cadenas productivas.

## ¿Existe algún tipo de conexión con el cooperativismo vasco y Mundukide?

Sí, hace tres años un representante de Lanki y el director de Mundukide estuvieron en Quebec, y desde entonces hemos tratado de analizar algunos programas en los que podíamos colaborar, pero hasta ahora no hemos desarrollado colaboraciones concretas. Mi deseo es aprovechar este viaje para analizar los sectores en los que podemos trabajar conjuntamente con Mundukide.

## ¿Cuál es su visión sobre Mondragón y sobre Mundukide?

Vine hace doce años con el interés de conocer de cerca una experiencia mítica conocida en todo el mundo. Resulta que cuando es algo mítico queda lejos de la realidad, pero cuando vine aquí descubrí que era algo muy práctico donde la gente es pragmática, con desafíos diarios. Esta característica es la que más me gusta, porque precisamente lo que necesitan los pueblos del sur son experiencias prácticas; hay demasiados discursos a ese nivel sin resultados. En este sentido, creo que Mundukide está acertando a la hora de realizar su trabajo. **TU**

# TEMAS TRATADOS EN SETIEMBRE

TRAS EL PARÓN VACACIONAL SE REANUDA LA ACTIVIDAD EN LA COMISIÓN PERMANENTE QUE SE REUNIÓ EL 16 DE SETIEMBRE BAJO UN ORDEN DEL DÍA QUE INCLUÍA 10 PUNTOS EN EL ORDEN DEL DÍA. ÉSTA ES LA CRÓNICA DE LA REUNIÓN QUE SE PROLONGÓ POR ESPACIO DE TRES HORAS.

JAVIER MARCOS

## SINIESTRALIDAD

**e**n esta reunión se presentó un análisis de siniestralidad en nuestro grupo durante el primer semestre de 2005 con datos referentes a 91 cooperativas y 22.913 trabajadores. Y lo cierto es que los datos son bastante positivos: el 99,62% de los accidentes ha sido leves, el 0,38% graves y no ha habido ningún accidente mortal. En cuanto a las causas de la siniestralidad el 50% de los accidentes se producen por sobreesfuerzos y choques y golpes. Respecto al índice de incidencia (nº de siniestros con baja superior a 1 día por cada 1.000 trabajadores) el dato total se sitúa en un 60,8 pero este índice es más elevado entre los trabajadores eventuales (85,31) que entre los socios (49,26). Dos datos positivos: este índice viene descendiendo ininterrumpidamente en los últimos cinco años y los datos de las cooperativas del grupo industrial asociadas a Lagunaro-Mondragón son, comparativamente, mejores que los del sector industrial de la CAPV.

## ADHESIÓN DE ELECTRA VITORIA A MCC

**L**as cooperativas Orona y Electra Vitoria han protagonizado en los últimos años un proceso de acercamiento que ha culminado en la formalización de una alianza estratégica para potenciar conjuntamente las sinergias tecnológicas, operativas y organizativas para impulsar su liderazgo en el sector. Y como consecuencia de la citada alianza, ambas cooperativas han constituido conjuntamente una nueva Agrupación, con la denominación de Agrupación de Sistemas de Elevación y Movilidad Urbana. Pues bien, en esta sesión de la Comisión Permanente se decidió aprobar tanto la adhesión de Electra Vitoria a MCC, como la constitución de la mencionada Agrupación dentro de la División de Construcción. Esta Agrupación se constituye como cooperativa de segundo grado e integra en su seno a Orona y a la propia Electra-Vitoria.

## IX CONGRESO

**e**l próximo día 19 de octubre se celebrará el IX Pleno del Congreso Cooperativo de MCC. Será un hito importante en la historia de la Experiencia puesto que se debatirá la ponencia sobre "Adaptación organizativa del Grupo Industrial". Se llega al Pleno con un buen número de enmiendas sustanciales (18) que se debatirán y votarán el próximo día 19. La Comisión Permanente ya ha previsto los próximos pasos a dar después de este Congreso.

## OTROS TEMAS

**e**n esta sesión, entre otras cosas, también se realizó una presentación de ECG (European Cooperative Groups), institución europea que integra a diferentes grupos cooperativos de Francia e Italia, además de MCC; se hizo un descargo de la evolución empresarial de MCC en el primer semestre de 2005 con especial atención en el objetivo básico "Satisfacción del Cliente"; y se presentó el análisis sobre "Nivel retributivo y Jornada laboral de las cooperativas de MCC en 2004".

**EL ÍNDICE DE SINIESTRALIDAD VIENE DESCENDIENDO ININTERRUMPIDAMENTE EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS Y LOS DATOS DE LAS COOPERATIVAS DEL GRUPO INDUSTRIAL ASOCIADAS A LAGUNARO--MONDRAGÓN SON, COMPARATIVAMENTE, MEJORES QUE LOS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CAPV.**

## ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



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



JUANJO ANSOATEGI, PRESIDENTE DE FAGOR EDERLAN

“ EN LA FORMACIÓN ESTÁ LA CLAVE. ”

1. **“Esto ya no es lo que era”, se comenta. ¿A ti qué te parece?**  
Las personas que iniciaron la Experiencia Cooperativa son irrepitibles, pero nos han proporcionado los medios para que nosotros podamos hacer hoy que “esto sea lo que tiene que ser”. De nosotros depende.
2. **Y eso de que “cada uno va a su bola”, ¿tiene fuste, fundamento?**  
No, las personas que se incorporan a departamentos o ámbitos donde prevalece la cultura cooperativa solidaria la hacen suya y la enriquecen.
3. **¿Falta debate?**  
Sí. Estos últimos años no hemos sido capaces de acotar la invasión del “pragmatismo capitalista”. Hemos roto nuestro equilibrio cooperativista entre la práctica y la ideología en detrimento de la ideología. Por otra parte, en la medida que seamos capaces de mejorar la información que emitimos, superando la mera transmisión de datos y expliquemos de forma didáctica y sencilla las razones de lo que hacemos, mejorará el debate y la implicación.
4. **¿Y qué nos sobra en las cooperativas?**  
Copiar miméticamente las prácticas capitalistas y especialmente sus discursos triunfalistas, que erosionan uno de nuestros principales valores: la Austeridad, debilitando nuestra credibilidad, ante nuestras personas y ante la sociedad.
5. **¿Perdemos fuelle? Cooperativo, me refiero.**  
Nos está costando situar nuestro cooperativismo en las nuevas coordenadas sociales y de mercado. Al mismo tiempo debo decir que ha comenzado un proceso de reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa, que en la medida que se extienda, se asuma y se actúe en consecuencia, encierra una gran potencialidad de cambio.
6. **Se ha oído lo de “reinventar el cooperativismo”. ¿Por dónde pueden ir los tiros?**  
Considero que más que reinventar se trata de relanzar nuestra Experiencia, tomando conciencia que si no cultivamos nuestra cultura, la perdemos. En la formación está la clave.
7. **Órganos sociales cooperativos ¿cómo los ves?**  
Absolutamente necesarios, sería necesario crear una “Escuela de Cuadros Cooperativos”, para profundizar en su formación, prestigio y eficacia.
8. **¿Qué se necesita para ser presidente de una cooperativa?**  
Voluntad de situar al Consejo Rector en su rol, sensibilidad social y capacidad de entendimiento con el Gerente.
9. **¿Tiene futuro la Experiencia?**  
Sí. Las aportaciones que podemos hacer a la sociedad vasca y a la autogestión son enormes.
10. **¿Algo más?**  
Por encima de todas nuestras carencias, tenemos la suerte de trabajar en un proyecto valioso y enriquecedor. **TU**

# LA PARTICIPACIÓN

## D LA PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO

JULIO CANTÓN

LA PARTICIPACIÓN ES UNA DE LAS PALABRAS CLAVES EN LA HISTORIA DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA. Y UNO DE LOS RASGOS DE IDENTIDAD QUE MCC REQUIERE A SUS DIRECTIVOS: "PROMUEVEN LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO". PERO ¿SON REALMENTE NUESTROS DIRECTIVOS PARTICIPATIVOS? ¿SON COMPETENTES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO?

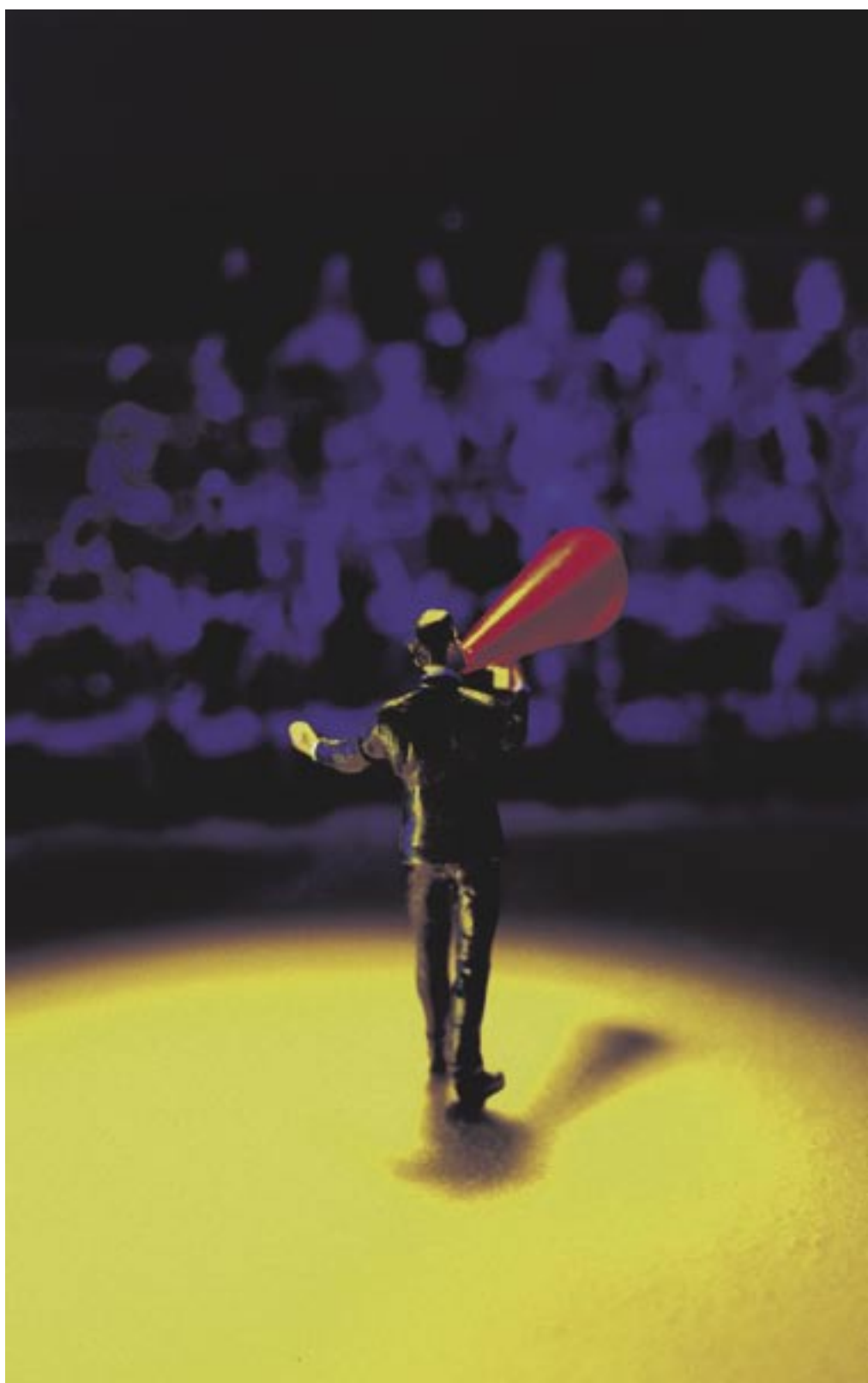
**S**i de entre ese conjunto de valores que comúnmente llamamos "cooperativos", tratáramos de elegir uno como el más representativo, el más definitorio de la cultura cooperativa, no habría duda en que éste es la PARTICIPACIÓN. En nuestro lenguaje *participación* y *cooperación* se identifican en su significado, son casi sinónimos.

Es comprensible, por tanto, que uno de los cuatro rasgos de identidad requeridos al directivo de MCC –el cuarto– diga sencillamente: "El directivo de MCC promueve la participación y el trabajo en equipo".

Una expresión tan simple y sencilla ha de ser necesariamente densa y merece ser desentrañada en su significado.

### LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Para partir de un significado o de una definición en la que todos estemos de acuerdo, entendemos por participar el poner en juego nuestro poder de acción como personas en orden a lograr los fines y objetivos de la empresa. No "participa" –a nuestro entender– quien se limita a





cumplir lo establecido, sino quien, además, actúa libremente con todo su potencial de acción y de compromiso, con todo su poder personal.

Es importante señalar esta relación esencial entre participar y ejercer poder. Pero es importante también distinguir entre este poder personal (que nos corresponde por ser personas) de ese otro poder que proviene de una designación o de un nombramiento para un determinado cargo. La participación tiene que ver con el poder personal de cada uno, que se ejerce libremente y que es un poder inmenso, sin máximos preestablecidos.

Es obvio que los directivos somos, en general, personas altamente participativas, en el sentido de que ponemos normalmente en juego nuestro potencial. Sería casi contradictorio ser directivo y no participar. Sin embargo, puede ocurrir que, siendo a título personal muy participativos, nuestro modo de ejercer la dirección no promueva decididamente la participación de los demás, incluso que la restrinja gravemente.

Ésta sería una incompetencia importante: careceríamos de ese cuarto rasgo de identidad característico de un "directivo de Mondragón".

### **PARTICIPACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Hace un par de décadas Warren Bennis (un prestigioso profesor-consultor americano) realizó una investigación muy laboriosa y técnicamente impecable sobre esta cuestión: ¿Qué parte de ese potencial que tiene todo trabajador se pone en juego, se ejerce realmente? Hizo la pregunta a un ingente número de trabajadores de las más exitosas empresas americanas. La conclusión fue impactante: la media de los miles de trabajadores participantes en el estudio reconocen que tan sólo ponen en juego un 20% del potencial que podrían activar.

Hoy se acepta generalmente la conclusión del estudio de W. Bennis. Los directivos comparten sin reservas la idea de que la principal bolsa de productividad de una organización en las empresas de nuestro mundo son las personas. Y así se proclama en esas elaboradas declaraciones de Misión, Visión, valores, etc. Pero el reto no consiste en comprender la idea y proclamarla, sino en ser competentes como directivos para hacerla realidad.

De hecho, se da muchas veces la contradicción de que por un lado proclamamos la excelencia de los modelos de gestión centrados en las personas y por otro actuamos de

**LOS DIRECTIVOS COMPARTEN LA IDEA DE QUE LA PRINCIPAL BOLSA DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE NUESTRO MUNDO SON LAS PERSONAS. PERO EL RETO NO CONSISTE EN COMPRENDER LA IDEA Y PROCLAMARLA, SINO EN SER COMPETENTES COMO DIRECTIVOS PARA HACERLA REALIDAD.**

forma exactamente contraria a lo que postulan esos modelos. Y esto lo hacemos simplemente por ignorancia e incompetencia. No por ninguna otra razón. Y se comprende que actuemos así: porque nos hemos formado, en la teoría y en la práctica, como directivos expertos en conducir modelos de gestión centrados en las "cosas" y en las operaciones, no en las personas. Y dirigir cosas y personas es radicalmente diferente.

### **LA COMPETENCIA DE PROMOVER LA PARTICIPACIÓN**

Dirigir personas con efectividad no consiste fundamentalmente en influir directamente sobre ellas proporcionándoles indicaciones claras y esperando su colaboración incondicional. Sino, más bien, consiste en cuidar primero la calidad del entorno de trabajo, de tal manera que se produzca la liberación espontánea y comprometida de su potencial. De todos los elementos que componen ese entorno –físicos, culturales, organizacionales, relacionales, etc.–, el más importante es la calidad humana de quien desempeña la función directiva.

El directivo de hoy, competente para dirigir modelos de gestión centrados en las personas, no se define primordialmente como un buen mando (éste es el primer rasgo del perfil del directivo del pasado), sino como un estímulo efectivo, como una oferta atractiva, irresistible, para el desarrollo para sus colaboradores y de la organización que dirige.

Además de ser competente en el uso y la aplicación de herramientas y diseños organizativos que faciliten la participación, al directivo de hoy se le pide ser competente –sobre todo– como persona: él mismo, por sus valores, por su propio "modo de ser y de actuar habitual" ha de ser un atractor de cambio y de superación en los demás. Ser directivo es un reto personal. Su primer campo de gestión es la "gerencia de sí mismo" para poder ser competente en la gestión "emocional" –dicho en términos de moda– de la organización.

### **APRENDER A DIRIGIR PERSONAS: EL EQUIPO COMO MODELO DE PARTICIPACIÓN**

Mostrar sin miedo y con humildad nuestras incompetencias es un acto digno de un directivo: es un acto de valentía, no de debilidad. No todos se atreven a hacerlo. Reconocer y declarar la propia ignorancia es la base de una de las competencias directivas, la principal de todas las competencias directivas: la competencia de aprender (primer rasgo de identidad del directivo de MCC).

Sin embargo, tampoco es posible aprender sólo desde la base abstracta de los conceptos: Se requiere de un camino, de unas herramientas, de unos "modelos de gestión", de experiencias concretas.

El equipo puede ser la clave para construir los nuevos modelos de gestión. El "equipo" directivo puede ser modelo y tractor principal del cambio hacia una cultura organizacional de trabajo en equipo.

En Otorlora tenemos una oferta de formación y desarrollo de equipos directivos que está siendo bien valorada por los usuarios. Tenemos también en casa experiencias vivas muy potentes de trabajo en equipo en el ámbito directivo.

El próximo número del T.U. promete desarrollar el concepto del equipo y traer "experiencias" a este mismo espacio. Invito a quien tenga interés en comunicar la suya a que nos la presente aquí. **TU**

**SE DA MUCHAS VECES LA CONTRADICCIÓN DE QUE POR UN LADO PROCLAMAMOS LA EXCELENCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN CENTRADOS EN LAS PERSONAS Y POR OTRO ACTUAMOS DE FORMA EXACTAMENTE CONTRARIA A LO QUE POSTULAN ESOS MODELOS.**

# LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN



LOS **TRABAJADORES** TIENEN **DERECHO** A UNA PROTECCIÓN EFICAZ EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO LO QUE SUPONE UN CORRELATIVO **DEBER DEL EMPRESARIO** DE PROTECCIÓN DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS RIESGOS LABORALES, ADOPTANDO PARA ELLO LAS MEDIDAS NECESARIAS.

**L**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que el empresario ha de organizar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas **eligiendo** alguna de las siguientes **modalidades preventivas**:

- Asumir personalmente tal actividad si la empresa tiene menos de 6 trabajadores.
- Designar a uno o varios trabajadores para llevarla a cabo.
- Constituir un servicio de prevención propio.
- Recurrir a un servicio de prevención ajeno.

Se considera una infracción grave del empresario carecer de modalidad preventiva.

Centrándonos en los servicios de prevención propios, que son la modalidad más implantada en nuestro entorno, diremos que estas organizaciones están integradas por **personas con una formación específica** para realizar las disciplinas preventivas que contempla la Ley (Vigilancia de la salud, Seguridad Industrial, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicología Aplicada), así como los **medios materiales e instalaciones** necesarias para realizar la actividad preventiva.

El papel fundamental del servicio de prevención es la **asesoría y apoyo** para:

- Diseñar, implantar y aplicar un plan de riesgos laborales para la **integración de la prevención** en la empresa.
- **Evaluar** los factores de **riesgo** que puedan afectar a la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Planificar la actividad preventiva** y determinar las prioridades.
- **Informar y formar** a los trabajadores.
- Prestar los **primeros auxilios** y definir los **planes de emergencia**.
- **Vigilar la salud** de los trabajadores en relación con los riesgos derivados del trabajo.

Cuando la empresa tiene como modalidad preventiva un servicio de prevención propio, el sistema o plan de prevención de la empresa ha de ser auditado, al menos, cada 5 años por una entidad acreditada para hacer la **auditoría reglamentaria**.

Asimismo, la Ley prevé que entre varias **empresas del mismo sector** productivo o **grupo empresarial** puedan organizar un servicio de prevención propio que se denomina **servicio de prevención mancomunado**, pudiendo compartir personas con la formación específica requerida, medios materiales e instalaciones.

Tras una profunda reflexión en el Grupo sobre las diferentes modalidades preventivas, la mayoría de las Cooperativas decidieron constituir en 2001 **Lagunaro-Mondragón Servicios S. Coop.** con el fin de ser Servicio de Prevención Mancomunado. Lagunaro-Mondragón dispensa las cuatro disciplinas preventivas que prevé la Ley y es el servicio de prevención propio de cada una de las empresas asociadas al mismo.

Los **Técnicos de prevención, Médicos y DUE** especialistas en el trabajo del **Servicio de Prevención** tienen un papel fundamental a la hora de integrar la prevención en la empresa. Su labor es imprescindible entre otras para: vigilar la salud de los trabajadores, analizar las condiciones de trabajo, identificar y valorar los factores de riesgo y seleccionar las medidas de control más adecuadas a las particularidades de los procesos productivos. En el próximo artículo trataremos de la importante labor de estas personas en la empresa. **TU**

- Los días **19 y 20 de octubre** se realizará el **Curso sobre Prevención de Riesgos laborales** dirigido a **Responsables de Prevención** de las empresas del Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro - Mondragón.

- El día **26 de octubre** se realizará el **Taller de Higiene industrial sobre Agentes Químicos** dirigidos a **Técnicos de Prevención**.

- Los días **9 y 16 de noviembre** se realizará la **Jornada Técnica** de presentación de la **Guía para la Selección de Equipos de Protección Individual** dirigido a **Técnicos de Prevención**.

- Desde el **16 hasta el 24 de noviembre** se realizará un **Curso Básico de Prevención de riesgos laborales** dirigido a **Delegados de Prevención**.

## ENCUENTRO ANUAL DE LOS TÉCNICOS DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN MANCOMUNADO LAGUNARO MONDRAGÓN



Como ya va siendo habitual, el pasado **14 de Julio**, los técnicos de prevención, médicos y DUE del **Servicio de Prevención Lagunaro-Mondragón** celebraron su **encuentro anual**. Asistieron al mismo 81 personas, lo que demuestra el interés de la convocatoria. El acto se dividió en dos partes.

En la primera, centrada en la actividad que realiza el servicio de prevención, inició la sesión la Directora General quien, tras agradecer a todos los asistentes su presencia y la labor que están realizando en el ámbito de la seguridad y salud laboral, informó de los datos y hechos más significativos del ejercicio 2004. A continuación, dio paso a los miembros del Comité Técnico quienes presentaron con amplio detalle los trabajos que se están desarrollando en el marco del plan de gestión del 2005.

La segunda parte se dedicó a tratar un tema aparentemente no tan cotidiano en las tareas que realizan el colectivo asistente como son las emociones. Sensibilizar y hacer reflexionar sobre la importancia que tienen las emociones en el ámbito laboral fue el objetivo de la intervención del Dr Iñaki Beti, profesor titular de la Universidad de Deusto que habló sobre "El factor humano en las organizaciones desde el concepto de Inteligencia Emocional", tema que suscitó un interesante y animado debate con amplia participación de los asistentes.

Para finalizar se celebró la tradicional comida que en un ambiente distendido sirvió para compartir experiencias, conocimientos y amistad.

“ EL COMITÉ TÉCNICO DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN MANCOMUNADO LAGUNARO - MONDRAGÓN YA HA EMPEZADO A TRABAJAR EN LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE 2006 EN EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL. DURANTE EL MES DE OCTUBRE SE PONDRÁN A DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS PARA QUE REALICEN SUS APORTACIONES CON EL FIN DE CONSENSUAR LAS DIRECTRICES DEL PRÓXIMO EJERCICIO. ”

# KARMELO URDANGARIN

EKONOMISTA

“Aurrez finkatuta  
zeuden hainbat  
gauza apurtu ditu  
kooperatibismoak”.

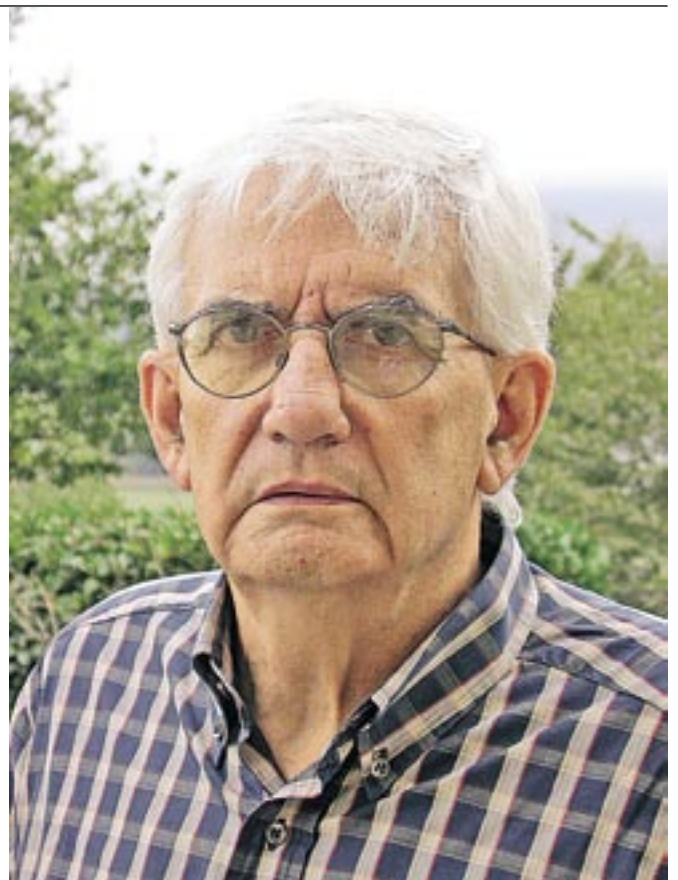
ASPALDIKO LANBIDEAK IKERTU  
ETA GERATZEN DIREN AZTARNAK  
BERRESKURATZEKO LAN IZUGARRIA  
EGITEN ARI DA. JADANIK  
13 LIBURU PUBLIKATU DITU.  
HAINBAT KOMUNIKABIDETAN  
KOLABORATZEN DU; TU LANKIDE  
ALDIZKARI HONEKIN 15 URTETAKO  
KOLABORAZIO ESTUA DU.

---

ROSA MONDRAGON

---

**KOOPERATIBISMOAREN DEFENDATZAILE  
AMORRATUA, ORBEA-REN URTE GOGO-  
RRENAK BIZI IZAN ZITUEN, ETA ONDOREN  
EUSKADIKO KUTXAN ETA DANOBAT-EN  
EGIN ZUEN LAN.**



**Esperientzia Kooperatiboak 50 urte beteko ditu aurren. Zer deritzozu?**

Urteurrenak, hau da, Esperientziak hainbeste urte iraun izanak, zera erakusten digu: pertsonen borondatearekin edozein egoera aldatu daitekeela, izan ere, herriko jendeak sortutako Esperientzia baitugu. Gainera, aurrez finkatuta zeuden hainbat gauza apurtu ditu kooperatibismoak, batik bat industriaren munduan. Aurrera begira, etorkizunean ere zeresan handia izango du, aberastasuna eta enplegua sortzen eta bereak diren baloreak beste egitura ekonomikoetara zabaltzen.

**Pertsonalki, zuretzat nolakoa izan zen hasiera?**

Nire hasiera kooperatibetan oso zaila izan zen, Orbean. Enpresa handia zen eta, porrot egin zuenean, 700 langileok enpresa geureganatu eta aurrera egitea erabaki genuen. Urte txarrak izan

genituen, eta Arrasatek heldu zitzaigun laguntza ezinbestekoa izan zen egoera gainditzeko.

Ondoren, Caja Laboralen aritu nintzen, sortzen ziren kooperatibei laguntzen. Lan hura guztiz desberdina izan zen, zaila kasu askotan, baina lasaiagoa.

Azkenik, jubilatuta arte Danobaten egin dut lan. Makina-Erremintak historikoki merkatuan izan duen pisuagatik aurrera egiteko aukera gehiago izan du kooperatiba honek bere sorreratik.

### **Kooperatibismoaren mamia, muina galtzen doala esaten da behin eta berriz: baloreak, printzipioak, ...**

Galtzen ez, egokitzen baizik. Kooperatibismoa eixean, gizartean bizirik irauten duten baloreekin batera transmititu da belaunaldiz belaunaldi. Baina, transmisio horretan belaunaldi berriak balore batzuk jaso, beste batzuk egokitu eta berriak ere gehitzen dio kooperatibismoari. Gaur egun, gazte jende asko ari da kooperatibetan lanean, zeresan handia dutenak gainera. Hori dela eta, erronka handia du Arrasateko Kooperatibismoak egungo baloreak definitzen.

### **Globalizazioa, arriskua da?**

Globalizazioa betidanik izan da, baina azkenaldi honetan arinago garatzen doan fenomeno da. Nolanahi ere, sekulako apustua egiten ari da kooperatibismoa, zaila baita kanpoan garatu behar izatea eta era berean gure baloreak mantentzea. Atzera begiratzen badugu, Arrasateko Kooperatibismoak beti jakin izan du egoera berrietara egokitzen, zaila izan baitzen diktadura garaian bizitzea, sindikatuak sortu zireneko garaia, kanpoko merkatuetara irekitzea eta abar. Oraingoan ere asmatuko duelakoan nago.

### **Aintzinako lanbideak**

#### **“Oficios tradicionales”, “Aintzinako lanbideak” bildumako bederatzigarren atala argitaratu berri da. Gustura emaitzekin?**

Bai, talde lanean bildutako informazioa liburu horietan biltzen da. Betidanik izan dut desagertzen joan diren ofizio zaharrak ikertzeko zaletasuna eta, kasu batzuetan, Euskal Herrian geratzen diren azken aztarnak artikulu horietan jaso ditugu.

#### **Artikulu horiek TU Lankide aldizkari honetan argitaratu izan ditugu azken 15 urteetan.**

Bai, bilduma honetako lehen liburua Oñalorak argitaratu zuen gainera, “Aintzinakoak” izenburupean. Egia esan, liburuek duten garrantzia ahaztu gabe, aldizkari honetan hilerok ateratzen diren artikuluak dira beharbada gustukoena niretzat, izan ere kooperatibetako irakurleak beste edozeinek baino errazago ulertu ditzake ofizio horien teknika, prozesua eta abar.

#### **Aldizkari honetako Erredakzio Kontseiluan hartzen dugu parte. Nola ikusten duzu TU Lankide aldizkaria?**

Oso ondo, batzuetan positiboegia izatea leporatzen didate baina! Entzun izan ditut kritika batzuk, beti kooperatiben alde egiten duela eta alde positibo

“GAUR EGUN, GAZTE JENDE ASKO ARI DA KOOPERATIBETAN LANEAN, ZERESAN HANDIA DUTENAK GAINERA. HORI DELA ETA, ERRONKA HANDIA DU ARRASATEKO KOOPERATIBISMOAK EGUNGO BALOREAK DEFINITZEN.”

bakarrak ateratzen duela esanez, baina kontraesana litzateke kooperatiben taldeko barne aldizkariak horien kontra egingo balu, ezta? Azken finean, aldizkari honetan informazioa eta iritzia eskaintzen da, eta hain ona ez denean ere jasotzen dela uste dut.

#### **Beste komunikabide batzuekin ere kolaboratzen duzu, ezta?**

Bai, idatzizko komunikabideetan eta irratian kolaboratzen dut noizbehinka. Egia esan, egunkarietan idaztea eta irratian hitz egitea ikasten den zerbait da, bestelako ofizioak bezala. Helburua, irratian batez ere, pedagogikoa izan behar da, erakustea, betiere edonork ulertuko duen mezua igorritz.

#### **Benetan polifazetikoa zara! Utzi dugu fazetarik aipatu gabe?**

Familiarena, lagunena, denbora librearena...

#### **Zer duzu momentu honetan esku artean?**

Elgoibarko Altos Hornos de San Pedro enpresaren historia bukatu berri dut, bost urteko lanaren ondoren. Horretaz gain, lanbide zaharrak ikertzen jarraitzen dut: liburuen zaharberritzea, harrien zaharberritzea, Euskal Herriko aspaldiko jantziak... **TU**

“GLOBALIZAZIOA BETIDANIK IZAN DA, BAINA AZKENALDI HONETAN ARINAGO GARATZEN DOAN FENOMENOA DA. NOLANAHI ERE, SEKULAKO APUSTUA EGITEN ARI DA KOOPERATIBISMOA, ZAILA BAITA KANPOAN GARATU BEHAR IZATEA ETA ERA BEREAN GURE BALOREAK MANTENTZEA.”

# BASTEROS



**E**l hombre, desde tiempo inmemorial, ha utilizado a los animales en su propio beneficio, siendo su empleo en la agricultura y el transporte muy importante hasta los años setenta del siglo XX.

Los animales se equipaban con varios elementos como albardas, collerones, sillas, ramales o cinchas y tirantes, según las tareas. Uno de estos útiles era el baste o basto, formado básicamente por una especie de almohada rellena de paja a la que adherían dos almohadillas laterales. Constituía la parte esencial del aparejo de carga que cubriendo los lomos del animal le evitaba daños.

En opinión de Juan Garmendia Larrañaga, es un aparejo más resistente que la albarda, ya que permite cargar más peso y utilizándose en terrenos accidentados.

El artesano especializado en su fabricación era el bastero que debía conocer muy bien la anatomía de los animales y poseer una notable destreza manual.

## DOMINGO GOIBURU "BASTERO-TXIKIA"

Desde hace décadas, ya no quedan basteros en activo en el País Vasco, si bien los

**LOS BASTEROS FABRICABAN EL BASTE, ELEMENTO ESENCIAL DEL APAREJO DE CARGA QUE CUBRÍA LOS LOMOS DEL ANIMAL PARA EVITARLE DAÑO. LOS BASTES SE REALIZABAN POR ENCARGO, DEPENDIENDO SU CALIDAD DE LA ADAPTACIÓN AL ANIMAL.**

que ejercieron este oficio en su juventud, pueden transmitirnos su experiencia.

Domingo Goiburu Urrestarazu, conocido como "bastero-txikia", que nació en Idiazabal en 1941, es un buen ejemplo de hombres de nuestro país que han dedicado gran parte de su vida al trabajo demostrando extraordinaria capacidad de adaptación a diversas circunstancias.

## TRASHUMANCIA

Desde joven, hacia los primeros años cincuenta del siglo pasado, participó en el cuidado de las ovejas que tenía su familia. Es destacable la trashumancia que llevaban a cabo desde Idiazabal a Morga, en Bizkaia, donde permanecían unos cinco meses para dirigirse, desde allí, a Urbía, donde tras una estancia similar según el

clima y los pastos, volvían a Idiazabal.

Partían de su pueblo natal hacia noviembre y en cuatro jornadas llegaban a Morga. El primer día llegaban hasta Idiazabal-Udana, el segundo hasta Kampazar, y el tercero hasta Muniketa (pasado Durango), para acabar en Morga. El traslado desde Morga a Urbía, generalmente en abril, procuraban hacerlo en tres jornadas: primero desde Morga a Muniketa, luego hasta Kampazar y por último hasta Urbía. Hacia "la Pilarica" iniciaban el viaje de regreso a Idiazabal.

Se trasladaba toda la familia (los padres y dos hermanos). Domingo recuerda que viajaba "sobre el culo del caballo, bien sujeto al mismo". El rebaño era de unas 300 ovejas, aunque llegaron a más de 500. En Morga vivían en caseríos des-

habitados y en Urbia en txabolas.

Desde muy joven, empezó a vender queso casa por casa, montado en una bicicleta Orbea, provista de una gran parrilla. Recorría el entorno de Morga llegando hasta Munguia y Galdacano. Las condiciones de trabajo mejoraron cuando tenía dieciséis años y le compraron una Scooter Lambretta "L1 de 4 velocidades".

### BASTERO

Domingo inició el aprendizaje de bastero cuando tenía quince o dieciséis años, con su padre Eusebio (Segura 1910) "bastero-zaharra", que había adquirido los conocimientos necesarios en Gática (Bizkaia) de un ciego que dominaba el oficio. El aprendizaje, como era habitual, se basó en la observación y la realización de tareas cada vez más complejas.

La elaboración de bastes la llevaban sólo en verano, durante sus estancias en Urbia, y el resto del tiempo lo dedicaban a la fabricación y venta de queso.

### LAS HERRAMIENTAS Y EL ACOPIO DE MATERIALES

Las herramientas básicas, tijeras de sastre, agujas tanto rectas como curvadas, dedos y punzones, las adquirían en el comercio, al igual que las hachas para cortar los árboles y las azuelas para los arcones. Por su parte, la paja preferida era la de centeno y de la mayor longitud posible, por su flexibilidad y adaptación al baste y sino la de trigo, desgranada por golpeo sobre piedra "en tiempo caluroso". La traían de Gordo o Galarreta en caballerías, cargándola "bien apretada antes de atarla con cuerdas". El pago, en los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, se reducía "a algunos quesos".

El resto de los materiales, como lona dura de 1 mm. o cuerda de cáñamo, los adquirían en el comercio de Tolosa u Ordizia. Los sacos, el segundo material fundamental junto con la paja, los compraban en Pasajes. Todo ello lo enviaban por ferrocarril a Zegama, para trasladarlos a Urbia en caballerías.

### EL PROCESO PRODUCTIVO

Domingo Goiburu "bastero-txikia" manifiesta que siempre que fuera posible, examinaban el animal que utilizaría el baste a fabricar "para una mejor adaptación".

El proceso productivo se iniciaba cortando la lona a la medida deseada, utilizando tijeras de sastre. Después se extendía una tela de saco en el suelo o encima de una mesa y sobre el mismo la lona ya preparada, dejándolos a la misma medi-

## LA ELABORACIÓN DE UN BASTE, PARA UN ARTESANO HÁBIL, REQUERÍA UNAS DIEZ HORAS, Y LLEGABA A PESAR CERCA DE 10 KILOS. SU PRECIO EN 1995 ERA DE UNAS 12.000 PESETAS.

da. A continuación se procedía a coser ambas piezas por los laterales y el centro.

Se continuaba metiendo la paja entre la lona y la tela de saco. Para ello se hacían manojos, lo más compactos posibles, lo que se conocía como "hacer paquete", y se metían mediante reiterados "empujones". Para terminar se cosían los otros dos lados con una aguja curvada y uniformando la distribución de la paja. La siguiente operación era el "trenzado" o cosido (generalmente diez u ocho si el baste era para un animal pequeño) entre los laterales, utilizando una aguja y doble hilo, a fin de conseguir la fijación de la paja para que "no se mueva".

Por otro lado se fabricaba una horquilla de hierro, partiendo de una varilla de 12 mm., que obtenían en chatarrerías. Para darle la forma deseada utilizaban un tronco al que habían dado forma triangular en un extremo y sacado una ranura, y sobre él iban torciendo el material por presión manual e incluso golpeo, hasta alcanzar la forma de U, de las medidas adecuadas al animal al que iba destinado.

Para la fabricación de las almohadillas laterales (dos por cada baste), se partía de lona cortada a la medida deseada, colo-

cándose en su interior la horquilla de hierro y la paja entera o "dos gavillas atadas entre sí", de forma que quedase muy compacto. Posteriormente se cosían con hilo grueso las dos piezas descritas, la "albardea o bastea" y las dos almohadillas. El bastero iba doblando el conjunto sobre sus piernas para darle la forma final.

Se continuaba pasando un alambre de 0,2 mm. de un lateral al otro, doblando sobre sí misma la punta que sobresalía en la parte delantera del baste, para evitar el roce al animal. La punta de la parte trasera servía para enganchar la "kurrupea" o cinta, generalmente de cuero.

Para conseguir una mejor protección del animal, se cosían debajo del baste, dos lonas rellenas de paja fina sin durezas, y con lana de oveja. El aparejo de madera que va sobre el baste era de fresno o de haya.

### CONDICIONES DE TRABAJO

El oficio de bastero ha sido, en la mayoría de los casos, una actividad complementaria de otras agrícolas y ganaderas. Los bastes se fabricaban siempre por encargo, y su calidad dependía de su adaptación al animal, de forma que al transportar cargas no le produjera daño alguno. Su deterioro se aceleraba si se mojaba, pues acababa pudriéndose.

La elaboración de un baste requería unas diez horas. Su peso, "cuanto más ligero mejor", rondaba los diez kilos y el precio en 1995 era de unas 12.000 ó 13.000 pesetas/unidad, habiendo guardado tradicionalmente relación con el de "una oveja adulta sana". **TU**

### BIBLIOGRAFÍA:

Euskal esku-langintza. Artesanía Vasca. Juan Garmendia Larrañaga. Editorial Auñamendi Argitaletxea. San Sebastián 1975.



OPERACIONES FINALES EN LA ELABORACIÓN DE UN BASTE, POR DOMINGO GOIBURU URRESTARAZU (FOTO J. CARBALLO)

# Lamias

EUKENI OLABARRIETA

*“Direnik ez da sinistu behar, ez direla ez da esan behar”*  
*“No se debe creer que existen, no hay que decir que no existen”*

FUE EN EL VERANO DE 2002, NAVEGANDO RUMBO A SANTANDER, EN UN DÍA DE VERANO APACIBLE, SOLEADO, SIN APENAS VIENTO Y CON UNA MAR TRANQUILA, “BARE BARE”. AL LLEGAR AL CABO DE OGOÑO DECIDIMOS DARNOS UN BAÑO. EN SU CARA ORIENTAL ESTE IMPRESIONANTE MACIZO CALIZO DE CASI 300 METROS DE ACANTILADO, PRESENTA NUMEROSAS GRIETAS, CUEVAS Y OQUEDADES. DE REPENTE, DE UNA DE ELLAS APARECIERON UNA SERIE DE FIGURAS QUE SALTABAN Y SE ZAMBULLÍAN COMO LOS DELFINES, PERO SU BREVE APARICIÓN DURÓ LO SUFICIENTE PARA PERCATARNOS DE QUE NO ERAN DELFINES. SU ASPECTO DE SIRENAS LAS IDENTIFICABA COMO LAMIAS.

Es que el Cabo Ogoño (en la foto) y el tramo de costa que va de Deba a Bermeo estuvo, según cuentan los lugareños, plagado de lamias. De hecho en el contramuelle del puerto de Bermeo hay un bello monumento a la lamia vasca. Y también entre Mundaka y Bermeo hay un pequeño valle que tiene por nombre Lamiaran (Valle de Lamias). Al parecer todavía quedan algunas, no han desaparecido del todo. Pero ¿quiénes son estos seres que de cintura para arriba tienen aspecto de bella mujer y de cintura para abajo de pez?

Las lamias se incorporaron al bagaje mitológico de los vascos cuando estos sufrieron la romanización y la influencia del politeísmo de las grandes culturas de la antigüedad. Los vascos tomaron el nombre y algunas ideas relativas a las lamias de los latinos, pero el origen de las lamias hay que buscarlo en Grecia. En la mitología griega Lamia era un monstruo fabuloso que tenía cabeza de mujer y cuerpo de dragón. Se la tenía por hija de Poseidón y de Scila, y se la consideraba como una especie de vampiro o duende que raptaba a los niños para beberse su sangre, razón por la cual su nombre se utilizaba con la misma intención que se ha utilizado aquí el del coco para asustar a los niños, “que viene el coco” decimos nosotros, “que viene la lamia” decían y dicen todavía hoy en Grecia.

Una leyenda procedente de Libia cuenta que Zeus se enamoró de Lamia, una hermosa doncella hija de Belo y Libia, y mantuvo con ella relaciones sexuales. Enterada Hera, esposa de Zeus, de estas carnales relaciones se dedicó a malograr cuantos hijos iba teniendo Lamia. Presa del dolor y del sufrimiento fue perdiendo su belleza hasta convertirse en un ser monstruoso y maloliente que mataba a los hijos de cuantas mujeres daban a luz con felicidad.

En el mundo romano las lamias se convirtieron en un colectivo maléfico y se las utilizaba para asustar, como en Grecia, a los niños y adolescentes. **TU**



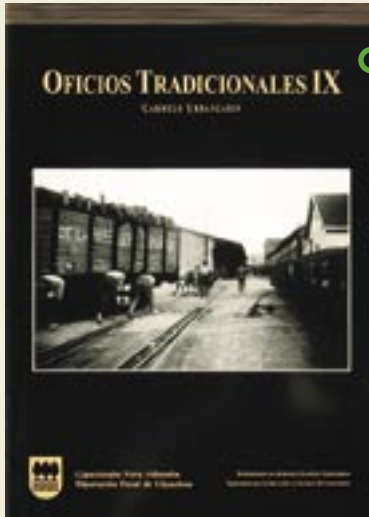
Cabo Ogoño

**LAMIAS EN EUSKAL HERRIA**

Las lamias formaron parte de los bestiaros medievales, y en muchas iglesias y monasterios del País Vasco aparecen esculpidas en sus capiteles, portadas, unas veces como tales lamias otras como arpías, ninfas, ...

Y es que aquí, en Euskal Herria, las lamias tuvieron mucha presencia en el conjunto de las tradiciones populares. Se las tenía por seres femeninos con aspecto de bellas jóvenes, habitantes de cuevas, bosques, pero sobre todo de ríos, fuentes, orillas de lagos, y de la costa. Solían aparecer de vez en cuando peinando sus largos cabellos con peines de oro, ya veremos la relación con Mari, o entonando bellas canciones con voz suave y melodiosa. Estas seductoras criaturas con aspecto de sirena o con patas de ave podían ser la perdición de los mortales humanos, aunque como veremos también les ayudaban de vez en cuando.





### OFICIOS TRADICIONALES IX

**Carmelo Urdangarín, (Gipuzkoako Foru Aldundia)**

En esta novena entrega de la obra, el autor recoge información diversa sobre oficios relacionados con el mar, oficios industriales, artesanos de madera y otros como calígrafos o esparteros. La información precisa se complementa con testimonios de quienes hoy en día todavía mantienen vivo el oficio o de quienes lo practicaron. Como en anteriores ediciones, Carmelo Urdangarín ha contado con la colaboración de Javier Carballo y el dibujante Julen Zabaleta.

### DIRUAK BEHAR LUKE BIHOTZIK

**Joseba Azkarraga, (Pamiela argitaletxea)**

Euskal esperientzia kooperatiboa ez da soilik errealitate ekonomikoa. Ideal zehatz batekin konprometitutako pertsona-sare moduan ere uler daiteke. Autoreak Euskal Herriko kaleetan dagoen eztabaida dakarkigu erreflexio gisa: Arrasateko kooperatibismoak bere arima galdu ote du? Sekula izan ote du arimarik? Paper hutsean geratu ote dira balio kooperatibistak? Arrazoi ekonomikoaren eta pentsamendu bakarraren biktima izan ote da?

Dibanean jarri du Azkarragak modernitate kapitalista, testuinguru zabalagoak pistak ematen dituelako Arrasateko kooperatibismoaren patologia posibleaz.



### EUSKADIKO LAN ELKARTUKO KOOPERATIBEN FEDERAZIOA

<http://www.euskoop.org>

La página web de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi presenta de forma muy práctica los servicios que ofrece, las últimas noticias relacionadas con las cooperativas federadas, un apartado dedicado a temas legislativos, y un área en la que se incluyen varios estudios y publicaciones. Se trata de un sitio web de fácil navegación, que además incluye un buen número de enlaces de interés. Es aconsejable una visita a su web para hacernos una idea de la importante dimensión del cooperativismo de trabajo asociado de nuestro país.

### MONDRAGON UNIBERTSITATEA

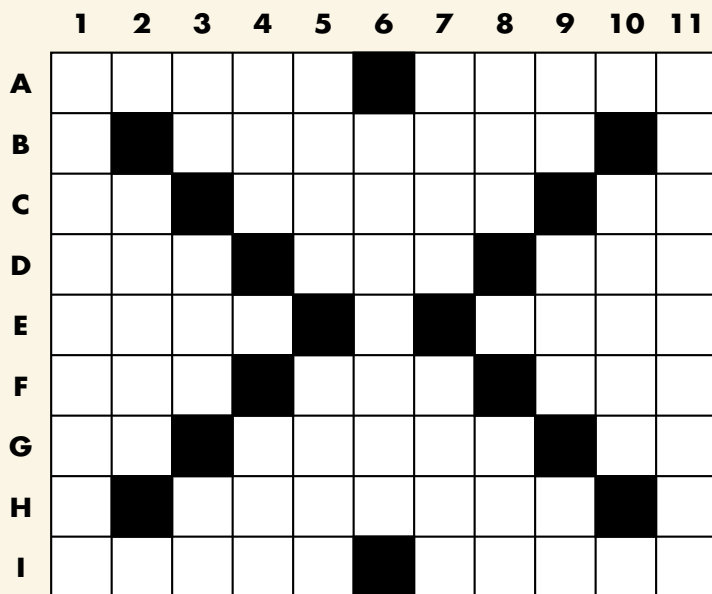
<http://www.mondragon.edu>

Mondragon Unibertsitatea ezagutu nahi izanez gero aukera paregabea eskaintzen du bere web orriak. Bertan MU osatzen duten hiru fakultatei buruzko informazio zabala aurki dezakezue: informazio orokorra, hezkuntza eredu, eskaintza akademikoa, prezioak, ikerketari buruzko proiektuak, nazioarteko elkar truke programak, ikasketak, ...

Gainera, MUko azken albisteak eta bestelako zerbitzuak (alojamendua, enpresa praktikak, jantokia, beka, kirol ekitaldiak...).



# CRUCIGRAMA



### HORIZONTALES

- A. Reptil. Planos
- B. Vocal. Homenaje. De la... a la zeta.
- C. Al revés, entidad de MCC. Gas. Artículo árabe.
- D. Altar. Escuchaba. Levanta.
- E. Futbolista famoso. Quinientos. Al revés, cifra.
- F. Marchaba. No está bien. Letra carpetovetónica.
- G. Repetido niñera. Al revés, es útil en misa. Firmes...
- H. Cero. Cooperativa de MCC. Anillo.
- I. Se corre el Palio. Los obispos dicen que existen.

### VERTICALES

- 1. Casas lacustres.
- 2. Vocal. Tamiza. Cocal.
- 3. Siglas antiguas de una cooperativa mondragonesa. Oficial turco. Preposición.
- 4. Al revés yo. Vocal. Trabajo.
- 5. Organización militar. Cooperativa de MCC.
- 6. Al revés, atrevimientos.
- 7. Comida milagrosa. Cooperativa mondragonesa.
- 8. Condimento. Vocal. Daño.
- 9. Río italiano. ... misa est. Tonelada métrica.
- 10. Vocal. Político español. Vocal.
- 11. Industrias de salazón.

KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga



# JEROGLÍFICO

Cooperativa de MCC



# SOLUCIONES

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

JEROGLÍFICO: Arrasate (Arras+a+te)

JESUS CATANIA MCC-REN KONTSEILU OROKORREKO LEHENDAKARIA

## «BALOREEK BIZIRIK DIRAUTE».

### **MCCk argitaratu dituen azkeneko datuen arabera, 2004ko urtearen amaieran 72.000 langile ari ziren Taldean lanean. Horietako zenbat EAEn?**

Taldeko %49 ari dira EAEn, Espainiar estatuan %39. Geratzen den %12 atzerrian ari dira.

### **2008rako 25.000 lanpostu berri sortzea aurreikusi duzue, baina kopuru handiena kanpoan.**

Bai eta ez. Plan estrategikoa aztertzen ari ginenen hemen lanpostuak sortzeko aukera dagoen ere aztertu genuen eta ziur gaude sortuko ditugula; agian ez hainbeste, baina kualifikatuagoak izango dira. Garaia proiektuan goi mailako 1.200 lanpostu sortuko ditugu. Garrantzitsua da lanpostu horiek sortzea; lan merkatura sartzen diren langile berriak unibertsitatean hazitakoak dira; hori da etorkizuna.

### **MCCren eskulan zuzena atzerriko lantegietan egongo da?**

Argi dagoena da ezin dugula beste herrialde horiek dituzten baldintza ekonomikoekin lehiatu. Baina horrek ez nau arduratzen. Gure eronka da, hain justu, lanpostu kualifikatuak sortzea. Horretan indar berezia egiten ari gara unibertsitatearekin eta berrikuntza eta garapeneko zentroekin.

### **Kooperatibari globalizazioak planteatzen dizkion erronketaz aritu zarete jardunaldietan joan zen astean. Nolako da etorkizuna?**

Zaila, betiko moduan. Aldaketak beti izaten dira zailak eta orain, agian, zailagoak (petrolioaren gorabeherak, euroaren eta dolarraren paritatearen ondorioak esportazioetan, ...). Hala ere, sei erronka nagusi aipatko nituzke. Baetik Internet, Enpresa arloan oraindik ez da erabat garatu. Belaunaldi aldaketa gertatu beharko da enpresa munduko hartu-emanetan aldaketa sakona suposatu dezan. Bigarrenik, globalizazioa lehiakideen hazkundea dela esango nuke. Eta horri aurre egiteko teknologiaz baliatu behar gara; horregatik bultzatzen dugu nazioartekotasuna. Hirugarrenik, aldaketa demografikoak hartu behar ditugu kontuan. Geroz eta denbora gehiago egiten du jendeak ikasten eta lanean beranduago hasten da. Gainera, ez dira bizitza guztian lanean arituko eta bestelako ekintzak garatzen direnez, horretara bideratutako aktibitate ekonomikoak ere sortzen dira. Laugarren faktore bat, aurrekoarekin lotuta, ekologia litzateke. Arlo horretan aktibitate gehiago sortzen ari dira eta sortuko dira. Bosgarrenez, Ekialdeko herrialdeen faktorea dago. Han kostuak baxuagoak dira eta marka handiekin aurkezten dizkigute gure merkatuetan. Hori ere lehiatu beharreko faktorea izango da. Azkenik, baina ez horregatik garrantzi gutxiagokoa, Txinaren fenomeno dago. Horrek

aldaketa nabarmena eragingo du globalizazioan.

Hortaz, balio erantsiko enpresa gehiago behar ditugu. Talde Korporatiboaren oihal industrialia 20 urte barru erabat desberdina izango da. Aktore aktibo legez jardun behar dugu; ezin dugu Ezkerraldearekin geratu zitzaigun moduan begira egon.

### **Txinaren beldur izan behar gara?**

Oso ezezaguna da. Hasteko, hizkuntzaren arazoa daukagu. Bestetik, banaketa sareak oso konplikatuak dira. Hala ere, hainbat gauza saltzen ditugu han eta hara joaten gara eurekin hango baldintzetan lehiatzera; hemendik ezingo dugulako lehiatu. Txina mendebaldeko ekonomia guztiaren tzako arazo izango da. Munduko etxe tresna txikien %80 produzitzen du. Orain dela 8-10 urte ez zuen mikrohirlaberik egiten; gaur egun munduko produkzioaren erdia egiten du.

### **Zer egin behar da hortaz lehiakorak izaten jarraitzeko?**

Etorkizunean galduko diren lanpostuak orekatzeko aktibitate berriak sortu behar dira eta guk lau berri jarri ditugu martxan. Energia berriztatzaileak, telekomunikaziorako osagai elektronikoak, aeronautika (osagaiak eginez) eta osasuna (3. adinekoen egoitzak gestionatzeko eta dituzten beharrei erantzuteko makinak egiteko).

### **MCCren gaur egungo lan jarduna ordezkatzuko dute?**

Etorkizunean bai. Orain dela hogeitun urte, esaterako, gas-sukaldeak egiten genituen Arrasaten; gaur egun indukzio plakak egiten ditugu. Laster lisatzaile-lehorgailua merkatu-rako dugu.

### **MCCren sortzaileek elkartasunaren baloreak lantokietan zabaltzeagatik Vatikanoren saria jaso zuten. Bizirik diraute baloreek? Beharginek sinisten dituzte?**

Nire ustez bai. Egia dena da lanera sartzen diren langile berriak ez direla gu hasi ginenekoak eta orduan sartu ginenok ere ez ditugula orduko sinismenak, eboluzionatu egin dugu. Eguneratu egin dira, baina krisialdian igartzen da indarrean daudela. Baliteke jabeago sentimendua kooperatiba handietan zailagoa izatea, baina barru-barruan jendeak badaki non ari den. Jendea ez da Taldetik joaten, ezta zuzendaritzan ari direnak ere. Hala ere, dudak egotea ezta-baia sortzeko ona da eta horretaz aritzea ere positiboa da.

Goienkaria, 2005-07-4

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

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

## PERSONAJE



**BEÑAT ARTZADUN**  
**COOPERANTE DE**  
**MUNDUKIDE**

DEJÓ SU PUESTO EN FAGOR AUTOMATION Y SE FUE A MOZANBIQUE PARA UNA ESTANCIA DE DOS AÑOS QUE FINALMENTE HAN SIDO TRES Y MEDIO.

# “No somos los misioneros del siglo XXI”.

## Ha puesto en marcha el proyecto de cooperación de Mundukide con Marrupa.

### “1.277 días en Marrupa”. Buen titular para una novela...

Allí en menos tiempo no se puede hacer gran cosa.

#### ¿A qué fuiste? ¿Objetivo?

A poner en marcha el Proyecto Marrupa, un programa de cooperación de Mundukide con aquella zona de Mozambique.

#### ¿En qué consiste el Proyecto?

En echar los nuevos cimientos para que una comunidad de 45.000 habitantes mejore su vida y tenga un futuro mejor. Y en esas estamos.

#### Marrupa 2001 y Marrupa 2005. ¿Diferencias?

Una red de carreteras que da cohesión a todo el distrito; hay empresas, una de construcción más adelantada, y otras de aceite, de carpintería y de molienda; una agricultura más comercial; y un incremento considerable en la autoestima de los habitantes de la zona.

#### Las empresas ¿son cooperativas?

Hemos querido diferenciar el fondo de la forma. Cuidar mucho los valores principales de esos proyectos, no tanto su carácter jurídico, que depende mucho de la legislación del país, y que sean proyectos con unos principios éticos: información a los

trabajadores, honestidad en la contratación, equidad en los salarios, ...

#### ¿Y qué tal ha ido?

Bastante bien. Ha sido una fenomenal puerta de entrada, sin imponer nada y proponiendo un mínimo ético. Han visto lo importante que es que el trabajador tenga información, que los salarios sean equitativos, que la empresa de construcción haya destinado fondos a la alfabetización de sus trabajadores...

#### ¿Cómo era una jornada allí?

El trabajo comenzaba a las 6 de la mañana y terminaba sobre las 8.00 de la tarde. Política de puertas abiertas y disponibilidad a cualquier hora. Hemos querido transmitir esa cultura de trabajo a las empresas, y la transmisión de cultura se hace a través del ejemplo.

#### Cosas positivas de las personas de Marrupa.

Muchas. La gente decididamente quiere vivir mejor y está dispuesta a trabajar para conseguirlo. Partiendo de ahí se pueden hacer muchas cosas. Y la gente se ilusiona si el esfuerzo que hace tiene la recompensa de un buen resultado. Nuestra experiencia ha sido muy buena en ese sentido.

#### Cooperantes: ¿los misioneros del siglo XXI?

Puede haber semejanzas. Por ejemplo, que persigues aportar tu experiencia para mejorar la zona a la que vas. Pero son más las diferencias. Nosotros no tenemos compromiso religioso, actitud evangelizadora, ni compromiso personal de permanencia en la zona para 30 ó 40 años.

#### ¿Satisfecho?

Se está haciendo una buena contribución. El trabajo hecho en carreteras nos lo han reconocido hasta las autoridades de la provincia. Además, el país está creciendo y eso también ayuda.

#### Hay un nuevo Beñat después de Marrupa.

Digamos que hay un Beñat que ha vivido una experiencia nueva que le ha permitido aprender mucho, muchísimo.

#### ¿Cómo llevas tu adaptación?

Bien, intentando organizar la vida otra vez. La laboral, viendo donde poder encajar mejor la experiencia de estos tres años y medio; y la otra, recuperando aficiones, rehabilitando amistades...

#### ¿Algo más?

Agradecer el compromiso de muchas cooperativas y personas con Mundukide y Marrupa.