

# TULANKIDE

526

## INTRAEMPREDIZAJE

UNA HERRAMIENTA PARA IMPULSAR LA CREACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS EN EL SENO DE LAS COOPERATIVAS. EN ESTE NÚMERO ANALIZAMOS LA RECIENTE EXPERIENCIA DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS.

**iraila 2007**



**MCCKO INDUSTRI  
ARLOAK %13,7KO  
HAZKUNDEA IZAN  
DU EKITALDIAREN  
LEHEN SEIHILEKOAN.**



**ARIZMENDIARRIETAREN  
LAGUNAK ELKARTEAREN  
AURKEZPENA.**



**"CONTIGO",  
NUEVO ESLOGAN  
CORPORATIVO  
DE EROSKI.**





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

- 3 EDITORIAL  
**Crecer como un todo armónico**
- 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK
- 5 IKERLAN Y LA TELEMEDICINA  
Colabora con empresas internacionales en el desarrollo de infraestructuras multimedia para acercar la telemedicina a los hogares.
- 12 EL ÁREA INDUSTRIAL DE MCC CRECE UN 13,7% EN EL PRIMER SEMESTRE DEL EJERCICIO  
Balance positivo en el ecuador del ejercicio: 3.684 millones de euros en ventas, 177 millones en inversiones y 44.142 puestos de trabajo.
- 15 CAJA LABORAL, PATROCINADOR DEL ALAVÉS PARA LAS DOS PRÓXIMAS TEMPORADAS  
En su primera incursión de patrocinio deportivo en la liga de fútbol esponsoriza al primer equipo y al fútbol base.
- 18 EN PORTADA .....  
**Intraemprendizaje: ideas de nuevos negocios desde dentro de las cooperativas**
- 26 AULA COOPERATIVA  
**Comienza un nuevo curso**
- 28 FOKOA  
**Impresiones de verano**
- 30 DESARROLLO DIRECTIVO  
**El líder "flexiemocional"**
- 32 COMISIÓN PERMANENTE MCC  
**Temas tratados en setiembre**
- 33 LEHEN IKUTUAN / AL PRIMER TOQUE  
**Alberto Aranbarri, KIDeko Kontseilu Errektoreko kidea**
- 34 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL  
**¿Tienes plan de emergencia?**
- 36 COOPMCKKOOP  
**Egurko-Ortza**
- 38 TERCERA EDAD  
**Jubilarse: ¿liberación o trauma?**
- 39 HIRUGARREN MUNDUA  
**Cuba en la encrucijada**
- 40 ANTZINAKOAK  
**Estuchistas**
- 42 EUSKAL KULTURA .....  
**José Mari Moraza. Un monumento al respeto.**
- 44 MITOS Y LEYENDAS  
**Del akelarre a la hoguera**
- 45 LIBROS Y WEBS
- 46 MCC EN LA PRENSA
- 47 CARTAS
- 48 PERSONAJE  
**Iñigo Lizarralde, DIKAR**



### 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.  
Juan Cid.  
Jesús Miguel Euba.  
Mikel Garcia.  
Jesús Ginto.  
José M<sup>o</sup> Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
Carmelo Urdangarín.  
Ane Zabalegi.  
Mikel Zabala.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

### IMPRIMATZAILEA

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

### ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



**CAJA LABORAL**  
**EUSKADIKO KUTXA**



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

TU Lankidaren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

# CRECER COMO UN TODO ARMÓNICO

U

no de los mejores activos que atesora una empresa es aquel que le permite crecer. Pero crecer con coherencia y plenitud. Con objetivos bien definidos, con fortaleza

en la generación de riqueza, con el empleo óptimo de sus recursos humanos y con un ajuste acertado y así previsto de sus medios a sus fines.

El desarrollo de la dimensión, aspiración universal, por natural, de cualquier ser vivo, en nuestro caso la empresa, conlleva empero dos limitaciones: la capacidad intrínseca de las personas que la integran y el acierto en canalizar ese esfuerzo en un medio vital que cambia día a día.

Toda la actividad humana encuentra su techo en la dimensión proyectiva y realizadora de las personas que suman armónicamente sus esfuerzos en un vector único suma de cuanto cada una añade con su esfuerzo.

Planteada así la noción de crecimiento, si analizamos la empresa moderna en el transcurso de los dos últimos siglos sintetizamos los modelos de lograrla en tres vías que pueden complementarse entre sí: por su desarrollo orgánico, creciendo internamente mediante el impulso de su actividad; afrontando la puesta en marcha de actividades complementarias, afines o no, que

pongan al conjunto a resguardo de los avatares que sufren cíclicamente los distintos sectores de la economía ya sea ésta industrial, terciaria o primaria; y adquiriendo por compra, actividades iguales o afines que potencien su capacidad de oferta en un mercado más extenso.

Pero es evidente que en cualquier caso la ampliación del tamaño de una empresa requiere generar recursos financieros o tener capacidad de obtenerlos en el exterior sin desequilibrar la fortaleza del balance que es el fiel retrato y síntesis de esa cualidad esencial.

Para el despliegue de los grandes vectores estratégicos que dan paso a la puesta en vigor de las acciones de carácter interno y

para que los objetivos finales se cumplan, los agentes básicos que dan vida a toda creación humana son sus personas: aquellas que se involucran en el proyecto.

No es posible construir y conformar cualquier actividad sin que cada una de las piezas que se engarzan en la organización sepa qué misión tiene en esa trabazón compleja –cuanto más dimensionada y refinada más compleja aún– en esa asociación inteligente del trabajo que aporta cada persona.

Y este perfil asume preeminencia por definición, vocación y requerimientos naturales en el caso del cooperativismo de trabajo asociado que en la cualificación de asociado ya explaya, sin ambigüedades, el compromiso de entrega a las exigencias de la empresa que con sus compañeros de trabajo ha creado.

Así se proyecta la variable que colma la idea central de lo que llamamos crecimiento en armonía. Porque a medida que la empresa –la obra que hacemos entre todos– progresa, se extiende y se hace más compleja, adopta nuevas y avanzadas formas de aplicación tecnológica, y comienza a hablar en distintos idiomas porque su extensión atraviesa las fronteras para actuar en países que de ser exóticos se convierten en mercados domésticos, el factor humano, el socio trabajador, debe crecer a su vez para no desentonar en el ininterrumpido cambio de contextos.

No todos los trabajadores socios tienen la obligación de saber todo lo que ocurre en su empresa, pero sí cada uno debe conocer muy bien cuál es el valor que su esfuerzo representa en su complejo entramado. Y debe trabajar con el convencimiento de que su tarea es imprescindible a los fines de su obra en común.

Crece no es sólo aumentar de tamaño o, al menos, no es solo eso. También es potenciarse hacia dentro intramuros de la empresa. Ha de robustecerse la destreza de cada socio, la de cada ser humano que, como célula imprescindible forma parte de un organismo vivo y palpitante.

Sólo así se puede crecer como un todo armonioso que robustezca la obra que hemos hecho esforzada y esperanzadamente.

**NO ES POSIBLE CONSTRUIR  
Y CONFORMAR CUALQUIER  
ACTIVIDAD SIN QUE CADA  
UNA DE LAS PIEZAS QUE  
SE ENGARZAN EN LA  
ORGANIZACIÓN SEPA  
QUÉ MISIÓN TIENE EN ESA  
TRABAZÓN COMPLEJA.**

## Miembros de la red europea "Prepare" visitan Euskadi

**PARA PRESENTAR ALGUNOS DE SUS PROYECTOS EN PRODUCCIÓN LIMPIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE, Y ABRIR POSIBLES VÍAS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL.**

Miembros de la red europea Prepare (Sociedad de protección ambiental) se han reunido en los últimos días con representantes de MCC, la Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco (Ihobe), la Escuela de Negocios de Mondragón Unibertsitatea (Eiteo) y de la Asociación Cluster de Industrias de Medioambiente de Euskadi (Aclima) para abordar asuntos relacionados con la producción y el consumo sostenible. Se trata de una primera toma de contacto, organizada por Prospektiker, empresa participada por el Grupo LKS, que es socio de dicha red.

Los miembros de Prepare han viajado a Euskadi para presentar algunos de los proyectos en marcha y otros en fase de elaboración, para conocer de primera mano si responden a las necesidades de la industria y del sector público, al tiempo que animaban a empresas e instituciones a participar en estos proyectos. De hecho, hay ya una invitación expresa a MCC para que participe en la reunión de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que organizará en Viena el próximo mes de noviembre y presente su modelo de responsabilidad social corporativa.

### OBJETIVOS DE "PREPARE"

Entre los objetivos de esta sociedad europea destacan los siguientes:

- El desarrollo conjunto de nuevas ideas e iniciativas en el área de la producción limpia, los productos y sistemas sostenibles.
- El intercambio de información y difusión del conocimiento y las capacidades.
- La estimulación de proyectos innovadores de I+D.
- La cooperación entre organizaciones de investi-



gación, la administración, la industria y otras organizaciones internacionales.

En el caso de MCC, se han analizado las posibilidades de colaboración entre la red PREPARE y las entidades que conforman MCC en distintos ámbitos: responsabilidad social, investigación, colaboración europea, etc. De esta manera, se abre una puerta para reforzar la colaboración de MCC con uno de los principales polos europeos de transferencia de conocimiento en el ámbito de la producción sostenible y se establece, a través de PROSPEKTIKER, una colaboración estable con las principales instituciones europeas en este ámbito.

**"PREPARE" ES UNA RED EUROPEA INFORMAL E INDEPENDIENTE DE EXPERTOS EN EL ÁMBITO DE LA PRODUCCIÓN LIMPIA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE. SUS MIEMBROS SON CENTROS DE INVESTIGACIÓN, ADMINISTRACIONES, GOBIERNOS, LA INDUSTRIA Y OTRAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES.**

### → SIMPOSIO INTERNACIONAL EN MCC

Durante dos días, 19 y 20 de setiembre, tuvo lugar en Oitorra una nueva edición del ya clásico simposio internacional de MCC. A la cita acudieron todos los delegados y personal de las distintas delegaciones corporativas de MCC repartidas por el mundo (China, India, Brasil, Mexico, EEUU y Rusia), los responsables del departamento de Innovación e Internacionalización y un buen número de gerentes de las cooperativas de MCC.

Durante el primer día se celebraron varias reuniones de trabajo para reflexionar sobre el MECI (Marco Estratégico Corporativo de Internacionalización) vigente, y tratar de identificar las líneas de actuación de cara a la planificación del próximo ciclo estratégico. Asimismo, durante esta primera jornada del simposio, se presentaron tres casos de éxito en implantación internacional: Fagor Automation, Copreci e Irizar.

La segunda jornada estuvo más orientada a los delegados y miembros del Departamento de Innovación e Internacionalización, que examinaron conjuntamente la Política Socioempresarial 2009-2012 recientemente aprobada en el congreso, y las derivaciones que ésta conlleva para las delegaciones en su actividad de impulso a la internacionalización.





## IKERLAN-IK4 investiga para que la telemedicina llegue a los hogares

**COLABORA CON EMPRESAS INTERNACIONALES DE PRIMER NIVEL COMO TELEFÓNICA, NOKIA, FRANCE TELECOM O INTEL EN EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS MULTIMEDIA.**

El inminente apagón analógico de la televisión dará paso a la entrada de sistemas digitales que incrementarán el número de nuevos servicios que la ciudadanía disfrutará en su casa, pero para ello será necesario disponer de una infraestructura que posibilite el acceso desde un único punto a toda la oferta. Ikerlan-IK4 investiga para crear esta aplicación que se tornará indispensable en cualquier hogar.

El director de Investigación de Ikerlan-IK4, Javier Mendigutxia, explica que "cuando estas redes lleguen al mercado, cualquier persona podrá conectarse desde su domicilio con servicios como por ejemplo, sistemas de telemedicina en los que paciente y facultativo podrán comunicarse a través de la televisión y de elementos sensores distribuidos por el hogar".

El reto de Ikerlan-IK4 es diseñar este sistema y, para ello, colabora con empresas europeas de primer nivel como MCC, Telefónica I+D, Alcatel, France Telecom, Telecom Italia, Nokia, Siemens, Thomson, Intel o Philips. Todos ellos forman equipos para participar en proyectos nacionales e internacionales con el mismo objetivo de unificar la oferta de servicios multimedia que se encuentra próxima a presentarse en nuestra sociedad.

### NUEVOS SERVICIOS DIGITALES

El número de nuevos servicios es amplio y, además de la televisión digital, utiliza-



rá otros soportes como la radio digital, Internet o la telefonía 3G y 3.5G en movilidad. Ikerlan-IK4 considera indispensable adelantarse a esta nueva situación y comenzar a investigar en infraestructuras que den una respuesta rápida a las demandas que pronto se generarán.

### PROYECTO CONFIDENCE

En este contexto y dentro del 7º Programa Marco de la Unión Europea, se acaba de aprobar el proyecto Confidence, en el que participa Ikerlan-IK4, y cuyo objetivo es la investigación de un sistema por el que, a través de sensores instalados en el exterior y el interior de la vivienda, se monitorice la situación y estado de salud de las personas mayores para garantizar una atención sanitaria adecuada. El proyecto Confidence tiene un presupuesto de cuatro millones de euros y está impulsado por la Alianza Europea de Bioingeniería (EBA), formada por Ceit-IK4, Fraunhofer IIS de Erlangen (Alemania), la red de atención geriátrica de Västerbotten en Suecia e Ikerlan-IK4.

### → MONDRAGON UNIBERTSITATEA FIRMA UN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA DE CHILE

El pasado día 10 de septiembre se firmó el convenio marco entre Mondragon Unibertsitatea y la Universidad Técnica Federico Santa María de Valparaíso, Chile.

Los objetivos del convenio son: mantener un estrecho contacto entre las Universidades, y una mayor interrelación de sus alumnos; y emprender actividades en conjunto, aprovechando las fortalezas de cada institución, que permitan buscar y crear nuevos espacios de cooperación.

Además, la sede Viña del Mar de la Universidad Técnica Federico Santa María y la Escuela Politécnica Superior de M.U., firmaron un protocolo complementario al convenio marco, para colaborar en actividades de formación de grado, postgrado y formación continua, inserción laboral, prácticas en empresas, estudios técnicos, investigación, desarrollo e innovación mediante el establecimiento de convenios específicos.



## → EL DIPUTADO GENERAL DE GIPUZKOA EN EL GRUPO ULMA

El Diputado General de Gipuzkoa, Markel Olano, visitó el Grupo ULMA el pasado jueves 13 de septiembre. Markel Olano acudió a Oñati para visitar la empresa ULMA, el Instituto Internacional de Sociología Jurídica (IISJ) y se reunió en el ayuntamiento con la alcaldesa Lurdes Idoiaga y miembros de la corporación municipal. Estuvo acompañado del Diputado de Deportes y Acción Exterior y concejal de la corporación oñatiarra, Iñaki Galdos.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

## Mondragón Lingua y Santillana colaboran en el diseño de un nuevo método para aprender inglés

DIRIGIDO A LOS MÁS JÓVENES, EL NUEVO MÉTODO ESTARÁ OPERATIVO EN LOS CENTROS ESCOLARES A PARTIR DEL PRÓXIMO CURSO ACADÉMICO.

Mondragón Lingua, la empresa de idiomas líder en el País Vasco y una de las mayores a nivel estatal, ha suscrito un importante acuerdo de colaboración con la reconocida editorial Santillana para la edición y el desarrollo de un método innovador para la enseñanza del inglés en la Educación Primaria. La colaboración entre ambas entidades supondrá un avance importante en el desarrollo de la enseñanza del inglés entre los más jóvenes.

Se trata de un método innovador, debido a que, a diferencia de otros métodos, las bases pedagógicas de los materiales se fundamentan en el aprendizaje integrado de contenidos y lengua, en la promoción de la autonomía en el aprendizaje y por último, en el desarrollo de competencias comunicativas. El método de inglés está dividido en dos niveles y cada uno de ellos constará de los siguientes componentes: Libro del Alumno, Cuaderno de Actividades, Guía Didáctica, Storyboard Cards, Flashcards, y material de audio.

En una primera fase, Santillana tiene como objetivo la implantación del método en el País Vasco, para posteriormente

a su comercialización a nivel estatal e internacional.

Asimismo, en el marco de esta colaboración hay que apuntar que Kristau Eskola, entidad educativa de reconocido prestigio en el campo de la educación, ha tomado la decisión de colaborar en la difusión e implantación de este nuevo proyecto en la mayor parte de los 150 centros con los que cuenta en el País Vasco.

El interés de Mondragón Lingua por el desarrollo de un método completo de inglés le ha llevado a contar con la reconocida editorial Santillana, ya que ésta última ostenta una amplia experiencia tanto en el desarrollo como en la edición y comercialización de productos de enseñanza de idiomas.

**LA COLABORACIÓN ENTRE AMBAS ENTIDADES SUPONDRÁ UN AVANCE IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS ENTRE LOS MÁS JÓVENES.**

## → EL NUEVO ROL DEL PROFESOR UNIVERSITARIO

El pasado día 14 de septiembre se celebró de la mano de Mondragón Unibertsitatea la jornada titulada "El nuevo rol del profesor universitario".

Cerca de 60 personas entre los que la mayoría eran profesores y especialistas del ámbito de la educación, se interesaron por el tema y tomaron parte en la misma.

Esta jornada se enmarca dentro de las actividades que Mondragón Unibertsitatea está llevando a cabo en el programa Mendeberrí y está relacionado con la inteligencia emocional. El programa contó con una primera parte donde se analizó el papel que juegan las emociones y las claves de éxito en la dinámica grupal. Y en una segunda parte se trató el tema del desarrollo competencial de la inteligencia emocional.



## Se iniciará en breve el proceso de elección del coordinador y del técnico para Brasil

**ESTA INICIATIVA DE COOPERACIÓN, LIDERADA POR MUNDUKIDE Y HEKI (LANKI-MU), ENTRA EN UNA NUEVA FASE. AMBAS PERSONAS SE OCUPARÁN DE LIDERAR EL PROYECTO DE DESARROLLO COMARCAL COOPERATIVO DE CANTÁGALO, EN PARANÁ.**

Una vez que se ha cerrado la primera etapa de formación a los líderes cooperativos del Movimiento Sin Tierra, se está ultimando la identificación del proyecto. Conviene recordar que este programa para 8 años tiene el objetivo principal de configurar e implementar un plan de Desarrollo Comarcal Cooperativo en la región de Cantagalo, Centro-Sur de Paraná, en Brasil. En este marco general se pretenden abordar las áreas de educación cooperativa, emprendizaje y gestión de empresa cooperativa. Por otra parte, la financiación ha estado en manos de la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco y las cooperativas del grupo, a través de Mundukide.

En breve, se inicia el proceso de elección del coordinador/a para Brasil de este proyecto y del técnico/a de empresa con el fin de garantizar el impulso y la implementación de este programa. Existe una voluntad preferencial para que estos puestos de trabajo sean cubiertos por cooperativistas del grupo. El proyecto, en su conjunto, lo lideran Mundukide y HEKI (LANKI-MU). Los interesados en concurrir a estas ofertas lo pueden hacer a través del número de teléfono 943772010 o enviando un correo electrónico a mundukide@mundukide.org.



Foto: Wagner Gomes Reis

**ESTE PROGRAMA PARA 8 AÑOS TIENE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE CONFIGURAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE DESARROLLO COMARCAL COOPERATIVO EN LA REGIÓN DE CANTAGALO, CENTRO-SUR DE PARANÁ, EN BRASIL.**

## Mondragon Unibertsitatea pone en marcha dos nuevas líneas de transporte para los alumnos de Bizkaia y Gipuzkoa

**FACILITA EL ACCESO DE LOS ALUMNOS A SUS TRES CAMPUS DEL ALTO DEBA.**



Desde el pasado 21 de setiembre, Mondragon Unibertsitatea dispone de dos servicios de autobús para facilitar el acceso de sus alumnos de Gipuzkoa y Bizkaia a sus tres campus ubicados en Debagoiena.

Uno de los servicios sale diariamente a las 06:35 de Azpeitia, y recoge a los alumnos de Azkoitia, Elgoibar y Eibar. El segundo servicio parte diariamente a las 06:40 de la mañana, desde la parada del metro de Etxebarri, Bizkaia, y recoge a los estudiantes de Amorebieta, Durango, Matiena, Abadiño, Atxon-

do y Elorrio. Ambos autobuses realizan un transbordo junto al hipermercado de Eroski en Mondragón, y de allí se dirigen en dos direcciones: uno de ellos a Oñati, a la Facultad de Ciencias Empresariales, y el otro a Mondragón, a la Escuela Politécnica Superior; y a Eskoriatza, a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Los alumnos pueden escoger entre diversas modalidades de servicio; desde el más completo, que incluye el viaje de ida y vuelta diario, hasta la posibilidad de utilizar dicho servicio una vez al día o tan sólo los lunes y viernes, en caso de que residan junto al campus durante la semana.

El plazo de inscripción está abierto todavía y los alumnos que estén interesados pueden acudir a las secretarías académicas de cada centro.

Para más información: [www.mondragon.edu/servicios/transportes](http://www.mondragon.edu/servicios/transportes).

**LOS ALUMNOS PUEDEN ESCOGER ENTRE DIVERSAS MODALIDADES DE SERVICIO; DESDE EL MÁS COMPLETO, QUE INCLUYE EL VIAJE DE IDA Y VUELTA DIARIO, HASTA LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR DICHO SERVICIO UNA VEZ AL DÍA O TAN SÓLO LOS LUNES Y VIERNES.**



## “Arizmendiarrietaren lagunak” elkartearen aurkezpen ekitaldia

**BALIO HUMANISTEN GOGOETA EGITEA ETA JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETAREN GIZARTE-IDEIAK SUSPERTZEA DA ELKARTEAREN HELBURUA.**

Martxoan Batzar Eratzailea egin ondoren, hilaren 20an aurkeztu zuten Otaroran “Arizmendiarrietaren lagunak” izeneko elkartea. Ekitaldian Jose Mari Larramendi elkartearen lehendakaria, eta Jose Luis Madinagoitia idazkaria izan ziren.

Elkarteak hiru lan ardatz izango ditu. Lehenik, José M<sup>e</sup> Arizmendiarrietaren irudia bizirik iraunaraztea. Hots, bere biografia pertsonala, bizi izan zituen balio humanistak, gizarte-ideiak, egin zituen ekarpen praktikoak eta abar.

Bigarrenik, gogoeta bultzatzea eta bere ideiak eta lana egokitzea, eguneratzeko eta etengabe garatzeko.

Eta hirugarrenik eta azkenik, Arrasateko Kooperatiba arloko Esperientzia aurrera eramateko lan egin duten pertsona guztiak batzeko baliagarria izatea, hala kooperatibaren bateko bazkide-langileak nola bestelako gizarte erakundeetakoak, instituzioetakoak, eta abar. Bere izatearen eta elkarren artean gauzatzeko proiektua izatearen ideiak horretara bultza dituelako.

Elkarte autonomoa da, izan ere, ez du loturarik inolako Erakunde publiko edo pribaturekin. Bestalde, elkarte irekia da, hau da, kide gisa edo Elkarteak antolatutako jardueretan parte hartu nahi duen pertsona, enpresa eta erakunde ororentzat irekia izango da.

Beraz, edozeinek elkartean parte hartu nahi izanez gero,



hauek dira harremanetarako datuak:

- Helbidea: Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea.
- Mondragón Goi Eskola Politeknikoa, Loramendia kalea, 4. 20.500 Arrasate-Mondragon.
- Telefonoa: 943 42 17 26.
- Helbide elektronikoa: amigos-jma-lagunak@google-groups.com.

### → PUESTA DE LARGO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

Cerca de 200 personas, la mayoría de ellos gerentes y presidentes de cooperativas, asistieron al acto de presentación del renovado Modelo de Gestión Corporativo que tuvo lugar el pasado 10 de setiembre en el Polo de Innovación Garaia. El evento se inició con la intervención de José Mari Aldekoa, presidente del Consejo General de MCC, quien aludió a la importancia de la aplicación de este modelo. “Se trata de un modelo más nuestro, con un núcleo plenamente cooperativo, imposible de copiar por nuestros competidores, y sin duda se convertirá en una herramienta necesaria para poder incrementar la competitividad de nuestras empresas de cara al futuro”.

A continuación, José Luis Lafuente, responsable del desarrollo del Modelo, hizo una breve exposición para comentar las principales novedades introducidas en el Modelo y presentar la nueva Herramienta de Autoevaluación.

Acto seguido intervinieron Juan Mari Otaegi, de Caja Laboral; Agustín Markaide, de Eroski; e Ignacio Estensoro, de Ampo; todos ellos participantes de la Mesa de Contraste del Modelo, para subrayar la coherencia del modelo con las señas de identidad cooperativas, su flexibilidad de cara al encaje en las distintas organizaciones de MCC, y la necesidad de crear sincera y honestamente en este modelo de cara a su implantación en nuestras cooperativas.

Y por último, también intervinieron Manu Beraza y Elías Atutxa, para valorar su experiencia después de haber probado la Herramienta de Autoevaluación en Orkli y en Caja Laboral. Ambos coincidieron en señalar su satisfacción con la herramienta y el valor añadido que les había aportado por lo que animaron al resto de cooperativas a seguir este camino. El propio José Mari Aldekoa clausuró el acto invitando a todas las cooperativas a implantar este nuevo Modelo de Gestión “made in MCC” y realizar la primera autoevaluación como antesala del nuevo Plan Estratégico 2009-2012.



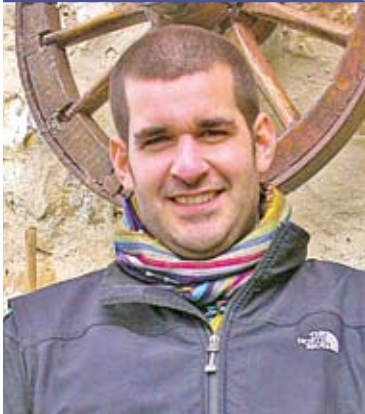


## Mondragon Unibertsitateak ikasketen finantzaketa errazten du Bekabide programaren bitartez

**GAUR HIRU FAKULTATEETAN DAGO MARTXAN BEKABIDE PROGRAMA.**

Mondragon Unibertsitatean ikasi nahi baina diru arazoak dituztenei laguntzeko helburuz, Bekabide programa jarri zuen abian Mondragon Unibertsitateak. Programa horren bidez, ikasleak bere ikasketen finantzaketa bermatu dezake.

### ENAITZ ALUSTIZA



Enaitzek, Hezike-ta Ziklo bat ikasi ondoren, Ingeniaritza ikastera animatu zen. Gaur egun Ingeneritza Teknikoa bukatu eta atzerrian egingo du, ikasturte honetan, karre-ra bukaerako proiektua.

### Bekabide programaren bitartez

**finantzatu dituzu Ingeniaritza ikasketak, ezta?**

Bai. Ingeniaritza karrerako lehenabiziko urtean kreditu gutxi izan nituen, baina bigarren urtean kredituak gehitu eta matrikula ere handitu egin zen, hau da, ordaindu behar zuena ere gehiago zen. Orduan, Eskolako idazkaritzara jo nuen, eta Bekabide programaren bitartez plangintza pertsonalizatua egin zidaten. Horrela, lehen hiru hilabetean ez nuen lan egin baina, ondoren, eskolak eta lana tartekatatu ditut. Lanean irabazi dudana matrikula epeka ordaintzeko erabili da.

### Eta nolako esperientzia izan da?

Aberatsa izan da, Eskolan bertan lan egin dudalako, irakasleekin harreman zuzena izan dudalako eta, gainera, ikasketak ordaintzeko dirua irabazi dudalako. Dena den, esperientzia gogorra ere izan da. Egunean, 5-6 ordu klasean ematen nituen, eta beste 4 Eskolako Elektronika Departamentuan lanean; beraz, eguna Eskolan pasatzen nuen, goizeko 8etatik arratsaldeko 7etara.

### Aurrerantzean, zein da zure asmoa?

Urriari bertan Txekiara joango naiz, karrera bukaerako proiektua egitera: bertako unibertsitatean egingo dut, Erasmus beka batekin.

Bekabide programak karrera bukaerako proiektua hemen bertan egiten duten ikasleei eskaintzen die laguntza, baina ez atzerrian egiten dutenei. Uste dut zentzu horretan nahiko hutsune nabarmena dela, eta aurrerantzean nolabaiteko finantziazioa erraztu beharko litzatekeela atzerri-joatea erabakitzen dugunontzat, izan ere, Erasmus beka eskaintzen duen diru iturria nahiko txikia da.

## VISITA DE LA AGENCIA VASCA DE LA INNOVACIÓN



Con el nombramiento de Pedro Luis Uriarte como presidente, el pasado mes de julio se puso en marcha formalmente la nueva Agencia Vasca de la Innovación, un organismo cuyo objetivo será impulsar y promocionar la innovación en nuestro país. Una vez superado este primer hito, ahora la Agencia está intensificando sus contactos con instituciones, agentes sociales y económicos, y empresas para su incorporación al nuevo organismo.

Y el pasado 10 de setiembre el propio Pedro Luis Uriarte, acompañado de José María Villate, director general, y de Guillermo Dorransoro, director general del Área Innovación Tecnológica, se acercaron hasta MCC para informar acerca de los principales objetivos y retos de la nueva Agencia a José M. Aldekoa y a Jesús M. Herrasti, presidente del Consejo General de MCC y director del Departamento de Innovación e internacionalización, respectivamente.

Todos ellos posaron para la foto antes de iniciar la reunión de trabajo.

### → PREMIO AL MEJOR ARTÍCULO SOBRE MODELIZACIÓN NUMÉRICA



Done Ugarte, profesor de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, ha obtenido el premio al mejor artículo sobre Modelización Numérica en el 10º CIRP International Workshop on Modeling of Machining Operations.

En el workshop celebrado a finales de agosto en Reggio-Calabria, en Italia, se presentaron 95 artículos.

El congreso está patrocinado por el CIRP (College International pour la Recherche en Productique), que es una de las referencias a nivel mundial en el ámbito de la Modelización del Mecanizado.

# AGENDA FORMATIVA

## NUEVA OFERTA DE CURSOS DE POSTGRADO

### DARÁN COMIENZO ENTRE SEPTIEMBRE Y NOVIEMBRE.

Los siguientes cursos de postgrado se empezarán a impartir a lo largo de los próximos meses.

- **Máster en Logística Integral.** Comenzará el 15 de octubre y pretende capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades vinculadas con la Gestión Empresarial y la Gestión de Operaciones Productivas y Logísticas.
- **Curso Experto en Logística Integral.** Dará comienzo el 19 de octubre y está dirigido a profesionales responsables de logística, aprovisionamientos, compras, producción, distribución y, en general, a aquellos directivos o ejecutivos que deseen obtener una visión empresarial que les permita abordar con éxito los Proyectos Logísticos o de Operaciones de sus empresas.
- **Curso Experto en Configuración de Redes Cisco CCNA.** A partir del 19 de octubre este curso desea contribuir a resolver la problemática ocasionada por la creciente escasez de profesionales en tecnologías de redes informáticas, formando técnicos que gestionen y configuren los equipos de comunicaciones de las redes de transmisión de datos.
- **Curso Experto/Avanzado en Seguridad Informática.** Se iniciará el 9 de octubre y está dirigido a responsables de Seguridad Informática, administración de Redes y Sistemas Técnicos Informáticos.
- **Curso Avanzado en Desarrollo Web con J2EE.** A partir del 16 de octubre, los participantes aprenderán los fundamentos tecnológicos para poder desarrollar aplicaciones Web contra bases de datos en plataforma Java.

### CURSOS SE FORMACIÓN CONTINUA

En cuanto a los cursos de formación continua, destacan los siguientes:

- **Captación de datos.** Comenzará el 30 de octubre. Objetivos: El objetivo es ser capaz de conocer las características básicas de los captadores y tarjetas de adquisición de datos.
- **Desarrollo de Nuevos Productos.** Dará comienzo el 9 de octubre y el objetivo es proporcionar a los asistentes una visión integral del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos.
- **AMFE. Herramienta de Fiabilidad.** A partir del 15 de octubre, este curso dará a conocer conceptualmente la metodología AMFE (ventajas y situaciones óptimas de utilización) encuadrándola en el proceso de diseño de un producto.
- **Elementos finitos en elasticidad lineal.** A partir del 15 de octubre, los participantes conocerán las capacidades del método de los elementos finitos en elasticidad lineal.
- **Programación de la producción mediante TOC.** Este curso se iniciará el 23 de octubre y el objetivo es adquirir la metodología de la T.O.C. para la planificación y la programación de la empresa y el flujo de materiales en la planta.
- **Ventas para no vendedores.** Comenzará el 15 de octubre. Al finalizar el curso el alumno será capaz de: obtener confianza y seguridad para la entrevista con el cliente; generar un entendimiento claro, completo y mutuo de los requisitos de negocio y de las necesidades del cliente.
- **El mando intermedio y las técnicas avanzadas de gestión industrial.** Objetivos: dar a conocer y orientar en

el desarrollo de las técnicas avanzadas de Gestión Industrial. Orientar la función del Mando Intermedio o Gestor de Área hacia la implantación de la Mejora Continua.

- **Fabricación "JUST IN TIME" J.I.T.** El objetivo de este curso es descubrir todos los aspectos de la filosofía de fabricación J.I.T., analizando las distintas herramientas asociadas a la mejoras "reales" necesarias para alcanzar el J.I.T.
- **TCP/IP y Ethernet.** Este curso capacitará a los participantes para diferenciar redes de área local y área extensa, conocer el funcionamiento de Ethernet, diseñar y documentar redes, y llevar a cabo comunicaciones entre redes.

Los interesados pueden conseguir más información en Iraunkor, [www.mondragon.edu/iraunkor](http://www.mondragon.edu/iraunkor).

### OFERTA DE PRÓXIMOS CURSOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La facultad de Ciencias Empresariales de Oñati ha preparado los siguientes máster y cursos:

- **Dirección de empresas MBA.** Dará comienzo en octubre. Durante el primer semestre, el programa consta de siete módulos conceptuales y un módulo práctico, de un total de 20 créditos. Durante el segundo semestre, el participante podrá elegir entre cinco especialidades diferentes, hasta completar 20 créditos: dirección general, dirección financiera, dirección de marketing, transporte y logística, gestión y dirección de entidades deportivas.
- **Máster oficial en gestión de empresas cooperativas.** A través de este programa el objetivo es transmitir la importancia de la economía social y el cooperativismo como motor de generación de riqueza y empleo, en base a principios de solidaridad, participación y democracia.
- **Máster en dirección de proyectos empresariales.** Este Máster, promovido por Mondragón Corporación Cooperativa, desea proporcionar una formación de alto nivel en técnicas directivas y de gestión, orientado a la capacitación de titulados universitarios para la gestión de los proyectos que surgen en los procesos de internacionalización, crecimiento e innovación de las empresas.
- **Máster de Banca y Bolsa.** Pretende dotar de los conocimientos y habilidades financieras de alto nivel que requiere un profesional de las finanzas. Para ello, se identificarán los distintos protagonistas que intervienen en el mundo financiero y se analizan las distintas alternativas de inversión. En este Máster se pretende dar a conocer las técnicas financieras más eficaces para formar una cartera de inversión, teniendo en cuenta el análisis fundamental y el análisis técnico.
- **Máster en sistemas de formación empresarial MSI.** Este programa formativo prepara a los asistentes para afrontar y abordar, desde las diferentes especializaciones, los problemas de la Gestión Empresarial solucionables mediante herramientas software y el uso de Tecnologías de la Información. El objetivo del Máster es dar un conocimiento del funcionamiento interno de los distintos departamentos de la empresa, analizando los sistemas de información que utilizan para la gestión de sus datos.



# OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA

## MÁSTER MBA EXECUTIVE



### DARÁ COMIENZO EL 5 DE NOVIEMBRE

El próximo 5 de noviembre dará comienzo una nueva edición del Máster MBA Executive con los siguientes objetivos: aportar a los directivos una visión integral y sistémica de la empresa y de la gestión empresarial, reforzar y actualizar los conceptos que les permitan gestionar las organizaciones desde los ámbitos estratégico, industrial, económico-financiero, marketing-comercial y de las personas, teniendo en cuenta la diversidad de contextos internacionales y culturales. Además, se desea impulsar la innovación y el cambio como actitud personal y profesional del directivo y desarrollar la capacidad de liderazgo, participación y colaboración como elementos que permiten la optimización del rendimiento y la satisfacción de las personas.



### ESTRUCTURA

#### Estrategia:

- Fundamentos de la estrategia.
- Estrategias en la Organización.
- Despliegue de la Planificación Estratégica.
- Intraemprendizaje.

#### Marketing:

- La Dirección Comercial y la Gestión de los Clientes.
- Marketing Estratégico.
- Plan de Marketing.

#### Finanzas:

- Finanzas.
- Gestión Financiera.
- Inversión y Financiación de la Empresa.

#### Personas :

- Fundamentos en la Gestión de las Personas.
- Dirección y Planificación de Reuniones.
- Habilidades de Negociación.
- Modelos y Sistemas de Gestión.

#### Producción y logística:

- Dirección de Operaciones.
- Logística Integral.
- El sistema físico-productivo.
- El proceso de diseño y lanzamiento de nuevos productos.
- La gestión en entornos multiproyecto.
- Rediseño y optimización de los procesos de operaciones y desarrollo de nuevos productos.

Más información en: [www.otalora.com](http://www.otalora.com) o bien en el teléfono 943 71 24 06.

## → MONDRAGON UNIBERTSITATEA PARTICIPÓ EN EL ENCUENTRO NACIONAL COOPERATIVO CELEBRADO EN ANTIOQUÍA-COLOMBIA

Dos profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea tomaron parte en el encuentro nacional cooperativo que tuvo lugar los días 10 y 11 de julio, en Antioquia bajo el título de "El cooperativismo como sistema, una nueva perspectiva de la integración".

En el encuentro han participado expertos nacionales e internacionales y como novedad se presentó la propuesta de integración para el desarrollo y el lanzamiento de un Modelo Educativo para el sector cooperativo.

Los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea Rafael Altuna Erle y Hervé Grellier Bidalun, han ofrecido las ponencias "Pertinencia y ventajas estratégicas de la integración cooperativa", "MCC como mecanismo de integración" y "Gestión empresarial cooperativa" participando también en las mesas redondas sobre Integración y Gestión Cooperativa.



## El Área Industrial de MCC crece un 13,7% en el primer semestre del ejercicio

**LAS VENTAS DEL CONJUNTO ASCENDIERON A 3.684 MILLONES DE EUROS, SUS INVERSIONES ALCANZARON LOS 177 MILONES Y EL NÚMERO DE EMPLEOS INDUSTRIALES A ESA FECHA SE ELEVABA A 44.142 PERSONAS.**



Una vez traspasado el ecuador del ejercicio, parece oportuno efectuar una breve reseña sobre la evolución del Área Industrial en el primer semestre. Como introducción, vamos a comentar brevemente la situación del entorno macroeconómico que enmarca su andadura.

La zona euro registró un crecimiento anualizado del 2,5% en el segundo trimestre, con una desaceleración respecto al 3,2% del primero, originada por la fortaleza del euro, que encarece las exportaciones, por las subidas de los tipos de interés y por el alto precio del petróleo; en nuestro ámbito más próximo, la economía española ha crecido un 4% en el último trimestre y la vasca una décima más (4,1%). En otras zonas, Estados Unidos se ha recuperado de un flojo primer trimestre, creciendo a un ritmo del 4% en el segundo, gracias a la mejora de sus intercambios comerciales con el exterior y a las inversiones empresariales, mientras que en Asia China sigue batiendo records, ya que ha crecido un 11,9% en el segundo trimestre, con lo que a este paso pronto superará a Alemania como tercera economía mundial, y Japón no acaba de consolidar su recuperación, ya que en dicho trimestre ha experimentado una caída interanual del 1,2%.

Mención especial merecen las recientes turbulencias financieras causadas por el aumento de las insolvencias de tomadores de préstamos para comprar viviendas en EEUU, préstamos que luego se titulaban y han sido adquiridos por otras entidades financieras, esparciéndose el problema y la desconfianza por todo el mundo. El alcance de esta situación está todavía sin delimitar y existe el temor de que pueda acarrear serias consecuencias futuras, afectando al crecimiento económico internacional.

Volviendo al Área Industrial de MCC, su evolución en el primer semestre ha sido muy favorable, habiendo logrado unas ventas de 3.684 M€, con un crecimiento interanual del 13,7%.

Por grandes sectores, las variaciones de facturación respecto a 2006 están siendo bastante dispares, con incrementos muy relevantes en Bienes de Equipo (26%), especialmente en aerogeneradores y bienes destinados a la hostelería y lavandería industrial, y en Construcción (21,8%); por el contrario, las cooperativas fabricantes de Bienes de Consumo han registrado una leve contracción del 1,5%, ya que en algunas actividades se ha priorizado la mejora de márgenes frente a la opción del crecimiento como un fin en sí mismo.

Por mercados, las ventas interiores han ascendido a 1.667 M€, con una considerable expansión interanual del 20,1%, propiciada por la fortaleza de la demanda interna. Aquí también destacan nuevamente las cooperativas del sector de Bienes de Equipo, al haber

logrado un sobresaliente crecimiento del 47% en este mercado, impulsado por la pujanza de la inversión empresarial.

Por su parte, las ventas internacionales están comenzando a notar la desaceleración europea, si bien todavía de una forma suave, y crecen un 8,8% sobre el primer semestre de 2006. Destaca la progresión en el exterior de Construcción (26,4%), debido al creciente protagonismo de sus filiales extranjeras, especialmente en las actividades de sistemas de encofrados y andamios. Por el contrario, los Bienes de Consumo han registrado un repliegue interanual de sus ventas internacionales del 3,8%.

Cabe resaltar que en el pasado semestre la cuota de las ventas internacionales sobre las totales ha sido del 54,7%, frente al 56,7% del conjunto del ejercicio 2006. Esto ha sido debido a los distintos ritmos de crecimiento de la economía española y de los principales países clientes de las cooperativas, fundamentalmente

### VENTAS TOTALES AL 30.06.07

División	Cifra (en M€)	% Variación s/ Año Anterior
Bienes de Consumo	899	-1,5%
Bienes de Equipo	948	26,0%
Componentes Industriales	1.150	14,6%
Construcción	597	21,8%
Servicios Empresariales	90	9,4%
<b>TOTAL</b>	<b>3.684</b>	<b>13,7%</b>

**LA EVOLUCIÓN DEL EMPLEO INDUSTRIAL CONTINÚA SU TRAYECTORIA ASCENDENTE, YA QUE LOS 44.142 PUESTOS DE TRABAJO REGISTRADOS A FINALES DE JUNIO SUPONEN UN INCREMENTO DE 2.807 PUESTOS RESPECTO A LA MISMA FECHA DE 2006.**



los europeos, lo que se ha traducido en un incremento de las ventas mucho mayor en el mercado doméstico, tal como se ha apuntado anteriormente.

La evolución del empleo industrial continúa su trayectoria ascendente, ya que los 44.142 puestos de trabajo registrados a finales de junio suponen un incremento de 2.807 puestos respecto a la misma fecha de 2006. Esta creación de empleo se ha repartido fundamentalmente entre los sectores de Componentes Industriales (1.103 puestos), Construcción (862 puestos) y Bienes de Equipo (772 puestos), con variaciones de escasa cuantía en los otros dos sectores.

Finalmente, las inversiones acometidas por el Área Industrial en el semestre han quedado cuantificadas en 177 M€, lo que supone un incremento del 17% respecto a la misma fecha del año pasado. Sobresale la intensidad inversora del sector de Componentes Industriales, con un aumento del 36%, y dentro del mismo las cooperativas fabricantes de sistemas y elementos destinados a la automoción, en su aspiración de mantenerse en primera línea de competitividad ante unos clientes sumamente exigentes.

**Javier Sagasta**  
Análisis Económicos de MCC



## Fagor Arrasate se adjudica tres líneas de corte para la holandesa Vogten Stall

**LAS LÍNEAS SERÁN DE LAS MÁS GRANDES DE EUROPA Y EL PEDIDO ASCIENDE A CERCA DE 15 MILLONES DE EUROS.**



Fagor Arrasate se ha adjudicado recientemente un pedido de tres grandes líneas de corte y procesado de chapa por un valor próximo a los 15 millones de euros. El importante centro de servicio VOGTEN STAAL, en Holanda, ha encargado el suministro de una línea de corte transversal para bobinas de 40 toneladas, ancho de 2150 mm y espesores de hasta 21 mm. Asimismo, una línea de corte longitudinal para bobinas de 2150 x 16 mm y 40 toneladas. Y, por último, una enorme línea de decapado capaz de procesar bobinas de hasta 16 mm de espesor lo cual bate un récord en el continente.

Todas estas líneas, entre las más grandes de Europa, serán capaces de procesar aceros de muy alto límite elástico que se están imponiendo debido a las ventajas que presentan para realizar diseños constructivos muy avanzados.

### LA PRIMERA PIEDRA

La ceremonia de la puesta de la primera piedra de este pedido fue realmente emocionante. El acto se inmortalizó gra-

bándolo en piedra en las célebres grutas del Chateau Neercanne, cerca de Maastricht, construido entre 1611 y 1698 y considerado como patrimonio de la humanidad por la UNESCO. En sus paredes están grabadas numerosas firmas de personalidades que componen una auténtica historia de los últimos siglos de Europa. Se da la circunstancia que, a apenas tres metros del monolito conmemorativo en honor de Fagor, se encuentra la lápida que conmemora la firma del tratado de Schengen por todos los presidentes de los países de la Unión Europea que, en 1991, suprimieron las fronteras para los ciudadanos de la Unión. Asimismo, muy cerca, están las firmas de los miembros de la familia real holandesa, los Grandes Duques de Rusia y otras personalidades. Por parte de Fagor, asistieron Jens Schmidt y Félix Remirez.

En las fotografías, de arriba abajo, y derecha a izquierda, el grupo de signatarios, la placa conmemorativa del proyecto, la cercana placa del Tratado de Schengen y una vista del castillo Neercanne.

**TODAS ESTAS LÍNEAS SERÁN CAPACES DE PROCESAR ACEROS DE MUY ALTO LÍMITE ELÁSTICO QUE SE ESTÁN IMPONENDO DEBIDO A LAS VENTAJAS QUE PRESENTAN PARA REALIZAR DISEÑOS CONSTRUCTIVOS MUY AVANZADOS.**



## → FAGOR ARRASATE VENDE LA MAYOR LÍNEA DE CORTE LONGITUDINAL DE SU HISTORIA A LA RUSA URALTRUBPROM

Fagor Arrasate ha sido elegida por la empresa URALTRUBPROM en Rusia para diseñar, fabricar y suministrar una gran línea de corte longitudinal capaz de procesar bobinas de 22 mm. de espesor y 2300 mm de anchura.

Es la mayor línea de corte longitudinal que Fagor Arrasate se ha adjudicado a lo largo de toda su historia. Un buen evento para conmemorar el 50 aniversario de la firma que, precisamente, se cumple este año.

La ceremonia de la firma oficial (en la fotografía) tuvo lugar a finales de julio.



## → ACTO DE ENTREGA DEL OSHAS 18001 A FAGOR INDUSTRIAL

El pasado 20 de julio se celebró el acto de entrega del certificado de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral OSHAS 18001 a Fagor Industrial. La encargada de hacer la entrega de este reconocimiento fue la directora de AENOR, Luz Emparanza, en un acto institucional al que acudió el vicepresidente de MCC, José Luis Lizarbe, y el Consejo de Dirección, Consejo Rector y Consejo Social de Fagor Industrial.

Este nuevo certificado supone un reconocimiento importante a Fagor Industrial, como entidad responsable con la calidad, con su entorno y con sus trabajadores, en definitiva, una organización que se compromete con el desarrollo sostenible de cara al futuro.

En la foto, de izquierda a derecha, José Luis Lizarbe; Kepa Bedialauneta, gerente de Fagor Industrial; y Luz Emparanza.



## DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA DEL GOBIERNO VASCO

### VISITAS

**A** mediados de este mes de setiembre recibimos en el centro corporativo de MCC al Departamento de Industria del Gobierno Vasco en pleno, con su consejera, Ana Agirre, a la cabeza.

Se trató de un encuentro institucional durante el cual se realizó una reunión de trabajo en la que se abordaron tres asuntos: la definición de una sistemática de relaciones entre ambas instituciones; la participación de MCC en el sistema vasco de innovación; y por último, un primer análisis conjunto de un borrador de convenio de colaboración entre el Departamento de Industria y la Corporación para el periodo 2008-2012.





## Caja Laboral, patrocinador del Deportivo Alavés para las dos próximas temporadas

### CAJA LABORAL TAMBIÉN PATROCINARÁ AL FÚTBOL BASE ALBIAZUL.

Caja Laboral y el Deportivo Alavés han suscrito recientemente un acuerdo de patrocinio que se prolongará durante la dos próximas temporadas, con opción a una tercera.

De esta manera, la cooperativa de ahorro vasca se ha convertido en el principal patrocinador del club alavesista y el acuerdo se plasma con la aparición del lema de la entidad de ahorro en la parte delantera de la elástica del primer equipo, tanto en los partidos de casa como en los de fuera, ya sean choques oficiales o amistosos.

Caja Laboral colaborará no sólo con el primer equipo sino que lo hará también con la Fundación Deportivo Alavés Fundazioa, y la publicidad de la entidad guipuzcoana aparecerá también en la parte frontal de la camiseta de los equipos que forman el fútbol base del club vitoriano.

En la foto tomada en el acto de la rúbrica del acuerdo entre ambas partes comparecen, de izquierda a derecha, Juan Cid y Josu Arraiza, director de comunicación y director de la Regional de Araba de Caja Laboral; y Fernando Ortiz de Zarate y Benito Martínez, presidente y gerente del club babazorro, respectivamente.



**ESTE ACUERDO SUPONE LA PRIMERA INCURSIÓN DE CAJA LABORAL EN LA ESPONSORIZACIÓN DE UN EQUIPO DE FÚTBOL DE LA CATEGORÍA DE PLATA.**

### → MERITORIO PAPEL DE CAJA LABORAL EN LAS "OLIMPIADAS DE EMPRESAS" CELEBRADAS EN BILBAO

Del 13 al 15 de julio se celebró en Bilbao la decimotava edición de los "Juegos Mundiales de Empresa", una especie de juegos olímpicos en los que participaron deportistas amateurs de 166 empresas, 63 de ellas extranjeras.

Las competiciones incluyeron un total de 20 disciplinas deportivas. Hubo fútbol, baloncesto, natación, tenis, ciclismo, golf o pádel y en esta edición se incluyeron algunas modalidades autóctonas como la sokatira o la pelota vasca (frontenis y paleta goma). El 38% de los participantes fueron extranjeros, llegados de distintos puntos de Europa, así como de países como Estados Unidos, Japón, Australia y Nigeria.

Caja Laboral aportó a este evento un equipo de Dragon boat (una modalidad china de remo integrada por 15 personas con un tamborilero en la proa marcando el ritmo de las paladas) que obtuvo un meritorio séptimo puesto en su primera participación en estas "olimpiadas".

Bilbao ha cedido el testigo a la ciudad inglesa de Leeds, donde se celebrará una nueva edición de este certamen deportivo para empresas.



## Los trabajadores propietarios de Grupo Eroski se reparten 75 millones de euros de beneficios

**ACTUALMENTE 13.258 TRABAJADORES DE GRUPO EROSKI PARTICIPAN EN LA PROPIEDAD, EN LOS RESULTADOS Y EN LA GESTIÓN.**



En cuanto a los beneficios, se distribuyen con una asignación del 50% a reservas, un 40% a los trabajadores propietarios y el 10% restante a la sociedad a través de FUNDACIÓN EROSKI. Los trabajadores propietarios disponen en metálico de ese capital cuando se jubilan o emprenden nuevos retos profesionales en otra empresa. Cada año, los propietarios reciben en metálico los intereses que su capital les reporta.

### LA FORMACIÓN, VÍA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

Durante este pasado ejercicio se impartieron un total de 367.753 horas de formación orientadas a elevar los conocimientos y habilidades de los trabajadores. EROSKI impulsa la promoción interna para cubrir puestos vacantes y los nuevos puestos de trabajo que genera con el resultado de que el 6% de las personas han cambiado de puesto internamente. Por otra parte, un total de 1.936 personas se incorporaron a la plantilla durante el año 2006.

Los 13.258 trabajadores propietarios de GRUPO EROSKI se han asignado la cantidad de 74.9 millones de euros en calidad de beneficios por su participación en la propiedad de la empresa. Esta decisión fue ratificada por la Asamblea General en la que cada persona tiene un voto.

Los trabajadores destinarán esta cifra a financiar las inversiones en curso del ejercicio actual, que pueden superar los 700 millones de euros. Durante el pasado quinquenio 2002-2006 las inversiones de GRUPO EROSKI superaron los 2.000 millones de euros.

### LA RED COMERCIAL DE GRUPO EROSKI

Tras la reciente incorporación de Caprabo, la red comercial de GRUPO EROSKI se compone de 105 hipermercados EROSKI, 1.035 supermercados EROSKI/center, Caprabo y EROSKI/city, 266 oficinas de EROSKI/viajes, 49 gasolineras, 42 tiendas de deporte Forum Sport, 230 perfumerías If y 26 plataformas. A esta red se suman 584 autoservicios franquiciados. Con respecto a Francia, GRUPO EROSKI cuenta con 4 hipermercados, 16 supermercados y 17 gasolineras.

EROSKI consolida su posición como uno de los grupos de referencia en la distribución española, con una red de 2.348 establecimientos, más de 47.000 trabajadores y un volumen de facturación superior a los 8.600 millones de euros.

## “Contigo”, nuevo eslogan corporativo de Eroski

**“CONTIGO” ARRANCA CON TRES COMPROMISOS PRINCIPALES: UN NUEVO ETIQUETADO NUTRICIONAL EN LOS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA, LA RETIRADA DE LAS GRASAS TRANS DE LOS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA Y LA CAMPAÑA CONTRA LA OBESIDAD INFANTIL.**

Con el nuevo eslogan corporativo “contigo”, EROSKI se posiciona como una empresa cercana, que entiende y habla de tú a tú a las personas a quienes dirige su actividad, principalmente sus clientes. Más de 4.000 trabajadores han participado en el proceso de definición del eslogan, que ha contado con más de 500 aportaciones en línea con este compromiso.

### SEMÁFORO NUTRICIONAL EROSKI

En una apuesta por la transparencia y consistencia del compromiso con el cliente, el nuevo etiquetado está basado en un sencillo sistema de colores para identificar visualmente la cantidad



de calorías y de nutrientes que una ración de cada producto aporta.

Este etiquetado, denominado “semáforo nutricional de EROSKI”, ofrece una valoración mediante colores para identificar visualmente si una ración de producto aporta un contenido

bajo (verde), medio (amarillo) o alto (naranja) de los principales nutrientes.

Los nuevos productos de marca propia que a partir de septiembre se incorporen a la gama de artículos EROSKI incluirán



## GRUPO EROSKI alcanza una red de 52 gasolineras con las nuevas aperturas de Murcia y Albolote (Granada)

**LOS PRECIOS DE LAS GASOLINERAS EROSKI PERMITEN A LOS AUTOMOVILISTAS AHORROS ANUALES POR ENCIMA DE LOS 12 MILLONES DE EUROS.**

Las gasolineras de GRUPO EROSKI han alcanzado la cifra de 13,2 millones de automovilistas que han repostado en alguna de sus más de 52 estaciones de servicio repartidas por toda España. Esta cifra es el nuevo récord de usuarios que en un año EROSKI ha alcanzado en este servicio complementario a los hipermercados EROSKI principalmente.

Con la reciente apertura de la gasolinera granadina de Albolote, junto a su supermercado EROSKI/center, las gasolineras EROSKI completan una red comercial de 52 estaciones de servicio en un total de 27 provincias. Esta sería la segunda apertura de este año tras la reciente de Murcia capital, en el Centro Comercial de Nueva Condomina.



Según figura en el listado del Ministerio de Economía, las gasolineras EROSKI de Albolote (Granada), Sueca (Valencia), Murcia capital y Zalla (Vizcaya) se incluyen entre las 20 gasolineras más baratas de España en una tendencia sostenida en el tiempo.

**LAS GASOLINERAS EROSKI DE ALBOLOTE (GRANADA), SUECA (VALENCIA), MURCIA CAPITAL Y ZALLA (VIZCAYA) SE INCLUYEN ENTRE LAS 20 GASOLINERAS MÁS BARATAS DE ESPAÑA EN UNA TENDENCIA SOSTENIDA EN EL TIEMPO.**

Asimismo, la red de gasolineras de GRUPO EROSKI alcanza un suministro superior a los 400 millones de litros en toda España,

alcanzando una cifra récord de clientes en este tipo de establecimientos, al haber superado al año los 13 millones de usuarios.

### PRECIO- CALIDAD

El rasgo principal de este servicio a los automovilistas reside en el precio más competitivo del mercado con la garantía de calidad de GRUPO EROSKI. Este ahorro medio de casi 2 euros por cada 60 litros de combustible no tiene condiciones, no se exige compra en el hipermercado EROSKI ni requiere ser titular de la tarjeta comercial gratuita EROSKI red.

Por otra parte, GRUPO EROSKI cuenta con gasolineras preparadas con generación de energía solar para cubrir sus necesidades energéticas e incorpora el combustible biodiesel como mejor opción medioambiental para los usuarios de gasóleo.

el semáforo nutricional. Pero, además, durante 2008 y 2009 el nuevo etiquetado se incorporará paulatinamente al embalaje de los productos que componen la actual gama propia de EROSKI, formada por 2.000 artículos.

### RETIRADA DE LAS GRASAS TRANS EN PRODUCTOS DE MARCA PROPIA EROSKI

Las denominadas "grasas trans" resultan perjudiciales para la salud, porque elevan el colesterol LDL (conocido como "colesterol malo") y disminuyen el HDL (el "colesterol bueno"). Así, durante los próximos dos años EROSKI va a colaborar con sus proveedores para lograr que los productos de marca propia con grasas trans entre sus ingredientes sean más saludables. Esta mejora de perfil nutricional se logrará eliminando las grasas trans en forma de aceites vegetales parcialmente hidrogenados de los productos de marca EROSKI.

Como consecuencia de este compromiso, EROSKI dará de baja de su oferta comercial a los artículos de marca propia que por sus características impidan que esa eliminación sea posible.

### CAMPAÑA PARA LA PREVENCIÓN DE LA OBESIDAD INFANTIL

Por otra parte, este mes se inicia la "Campaña para la Prevención de la Obesidad Infantil". Esta campaña será plurianual y utilizará diversas vías para llegar al mayor número posible de consumidores. Entre ellas está la "Campaña de Fomento de la Actividad Física", que tendrá lugar en los hipermercados EROSKI, que también albergarán stands informativos para los clientes que deseen informarse en las tiendas de EROSKI. Y todo ello, reforzado con las informaciones facilitadas mediante las Escuelas Formativas y la revista EROSKI "contigo".

**DURANTE LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS EROSKI VA A COLABORAR CON SUS PROVEEDORES PARA LOGRAR QUE LOS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA CON GRASAS TRANS ENTRE SUS INGREDIENTES SEAN MÁS SALUDABLES.**

INTRAEMPRESAR: EMPRESAR DENTRO DE LA EMPRESA. EL INTRAEMPRESARIZAJE SUPONE MOVERSE ENTRE LA FANTASÍA Y LA REALIDAD, Y POR TANTO EXIGE DOSIS ELEVADAS DE PRUDENCIA Y SINCERIDAD. PERO ES UNA APUESTA NECESARIA PARA MANTENER Y GENERAR NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO.

ARMIN ISASTI DIRECTOR DE SAIOLAN

# EN EL RIESGO HAY ESPERANZA

**E**l requerimiento de ser sinceros debe estar presente en las palabras para que sirvan de reflexión, si queremos establecer un diálogo honrado. Y decimos esto por dos razones: la primera, por la dificultad que entraña la experiencia que está llevando a cabo sobre intraempresarizaje en Saiolan, y, la segunda, porque toda capacidad emprendedora se extiende a toda actividad humana. Por tanto, cautela y respeto.

## IDEA GENERAL

Sabemos que para desarrollar y consolidar la empresa se pueden adoptar diferentes estrategias de crecimiento, lo que implica formas de colaboración, niveles de riesgo y opciones de beneficios distintos. Por otro lado, el mantenimiento de la competitividad en el escenario global exige desplazar actividades productivas a países con menores costes de mano de obra. Así surge la necesidad manifiesta de crear nuevos productos, nuevas líneas de negocio, nuevas empresas para responder el compromiso social de mantener y generar nuevos puestos de trabajo.

El intraempresar en su justo término, significa el acto de emprender dentro de una organización y se presenta como una alternativa de crecimiento que pretende implicar a los trabajadores de las empresas en su papel de potenciales emprendedores en un proceso de generación y aportación de propuestas de promoción empresarial, con el objetivo final de contribuir a la generación de empleo a través de la creación de nuevas actividades empresariales.



## LA DIMENSIÓN HUMANA DEL INTRAEMPRESARIZAJE: LA FIGURA DEL INTRAEMPRESARIDOR

Liderazgo intraempresaridor: cuestión de voluntad, carácter, talento. Estos son los tres grandes pilares que apoyan, alimentan y renuevan el liderazgo. En el caso del liderazgo intraempresaridor es, ante todo, una cuestión de carácter, una manera de ser, con la educación y sensatez que el talento proporciona. Pero a su vez, el talento debe ser abrazado por un carácter libre, sino se apaga y se muere. Asimismo, de nada sirve tener talento sino se moviliza la voluntad de ponerlos en marcha.

El intraempresaridor debe de ejercer de propio líder, exige compromiso,

espíritu de trabajo, ejemplaridad, sentido de la responsabilidad y, sobre todo, carácter para enfocar las adversidades de la vida y descubriendo en ella los valores positivos y así tener conocimiento de uno mismo, y actuar en un entorno desconocido, ser maestros de la incertidumbre. En una palabra el intraempresaridor tiene que encontrarse con la acción cuanto antes, descender del discurso al compromiso real. Un carácter íntegro, perseverante, paciente y austero es esencial. Si al carácter añadimos la sincera humildad, palabra que nos muestra la grandeza de la persona: significa admitir la propia insuficiencia: siempre hay algo o alguien de quién aprender, siempre es posible hacer



EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMPRENDEDORA
■ Seguir las órdenes dadas.	■ Asumir responsabilidades.
■ Evitar errar, huir del fracaso.	■ El error, como aprendizaje.
■ No tomar iniciativa.	■ Sugerir, intentar, experimentar.
■ Ajustarse a las funciones asignadas o moverse en el terreno de lo seguro.	■ Crear y desarrollar, independientemente del área designada.
■ Se trata de un modelo piramidal, burocratizado, caracterizado por una naturaleza jerárquica, con procedimientos establecidos, mecanismos de control o líneas de dependencia y responsabilidad, donde los trabajadores son sujetos pasivos.	■ Empresas menos formales, con una gerencia emprendedora, sin barreras entre áreas funcionales, con reglas que permitan actuar con libertad, con una elevada autonomía, donde la toma de decisiones tiene lugar en diferentes niveles, con una apuesta clara por la I+D+i y el cambio tecnológico, con sistemas de reconocimiento y programas de formación de los trabajadores.

las cosas mejor, siempre uno puede cuestionarse el valor y sentido de lo que está haciendo en su vida personal y profesional, y desde allí aportar nuevos retos.

Al final, para que el intraemprendedor encarne el talento, la pasión encauzada por la humildad, tenemos que crear espacios para prueba y error con la debida exigencia de responsabilidades. A su vez, tiene que haber unas condiciones reales que posibiliten lograr lo que se persigue: tener los objetivos bien definidos y compartidos, una retroalimentación ágil y precisa, la sensación de dominio e independencia y la colaboración a todos los niveles.

### LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA DEL INTRAEMPRENDIZAJE:

#### LA EMPRESA EMPRENDEDORA

Apostar por el intraemprendizaje, incluyendo éste en las líneas estratégicas de la empresa, es relativamente sencillo. La dificultad radica en su APLICACIÓN, en hacer que todas las personas de la organización asuman el reto y participen en él. Pasar de una empresa centrada en el corto plazo, en mantener su ventaja competitiva actual, en la calidad, la productividad o la mejora continua, a ser una empresa innovadora con una clara apuesta emprendedora conlleva un **cambio organizacional. Un cambio que sólo será efectivo y duradero si cuenta con el compromiso de la dirección, se actúa sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio, y se produce una reorganización en la empresa para facilitar el intraemprendizaje.**

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y guía sus acciones. Esta se fundamenta en factores tan diversos como las tradiciones, los valores y las costumbres de las personas

## UNIDAD ESTRATÉGICA DE INTRAEMPRENDIZAJE

Otro de los retos es cómo reorganizarse para facilitar el intraemprendizaje, sin olvidar que esta tarea es una misión colectiva, soportada en todos los miembros de la empresa donde la dirección asume el liderazgo del proceso.

La forma de conseguirlo es valiéndose de un órgano permanente de apoyo, la **Unidad Estratégica de Intraemprendizaje (UEI)**, constituido por personas con una visión global de la empresa y con capacidad para actuar como tutores de las nuevas iniciativas.

La UEI desempeña dos grupos principales de funciones: por un lado, implantar y apoyar un modelo de intraemprendizaje dentro de la organización; y por otro, promover, evaluar y facilitar el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras.

## LAS ETAPAS DEL INTRAEMPRENDIZAJE

1. Recogida de las ideas aportadas por los trabajadores.
2. Análisis, evaluación y selección de las ideas en función de los criterios definidos por la empresa.
3. Establecer el mejor modo de promoción, de común acuerdo entre la/s persona/s que aportan la idea y la Unidad Estratégica de Intraemprendizaje.
4. Desarrollar el Proyecto de Intraemprendizaje.

que en ella participan, en el tamaño de la empresa, en el sector de actividad o en su ubicación geográfica.

Asimismo, su cultura se refleja en los hábitos, los comportamientos o las formas de actuar y de comunicarse de las personas que trabajan en ella, en la estructura organizativa, en las estrategias, estilos de dirección, sistemas de retribución, motivación y cohesión del grupo, etc.

Para concluir esta síntesis sobre el proceso humano de aprendizaje a modo de reflexión y por pura cuestión de gusto y conformidad un texto cargado de sentido, que tiene que ver con "la siembra de la esperanza", bajo el título, *El hombre*

que plantaba árboles, cuyo autor es Jean Gino, donde nos relata un riguroso mensaje sobre el valor de las actitudes que nos permiten transformar la vida.

Este es el comienzo del libro:

"Si uno quiere descubrir cualidades realmente excepcionales en el carácter de un ser humano, debe tener el tiempo o la oportunidad de observar su comportamiento durante varios años. Si este comportamiento no es egoísta, si está presidido por una generosidad sin límites, si es tan obvio que no hay afán de recompensa y además ha dejado una huella visible en la tierra, entonces no cabe equivocación". **TU**

EXISTEN DIFERENTES AYUDAS INSTITUCIONALES PARA EL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA ECONOMÍA SOCIAL.

DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL

## INTRAEMPREDIZAJE APOYOS INSTITUCIONALES

**E**l impulso institucional de creación de nuevas empresas de Economía Social, como fórmula eficaz de autoempleo y desarrollo comarcal, es un objetivo recogido explícitamente en el propio programa de Gobierno para la VIII legislatura, aun en vigor. En coherencia con lo anterior, el siguiente escalón institucional corresponde a la Dirección de Economía Social, cuyo reto 1 (Reflexión Estratégica 2007-2009) de creación de empresas de Economía Social se concreta, entre otros objetivos estratégicos, en disponer de una red de agentes colaboradores y de herramientas que trabajen en el ámbito de las nuevas iniciativas empresariales, completado con apoyos suficientemente atractivos para los propios emprendedores.

Pues bien, una de las estrategias para poner en marcha lo anterior es, el apoyar a las propias empresas de Economía Social de cierta dimensión para generar, en su seno, ideas empresariales y promotores cooperativos, sufragando parte de los costos de dinamización y análisis de estas nuevas actividades, con el compromiso de adoptar fórmulas empresariales de Economía Social.

Se entiende que ese ámbito, es un entorno privilegiado para crear nuevas (y al principio pequeñas empresas) por parte de algunos trabajadores. Esto es así, porque facilita la realización del compromiso social de las Cooperativas (y del resto de empresas de Economía Social), de generar nuevo empleo, además de procurar no destruir el existente.

También ese ámbito es privilegiado por la existencia de un saber hacer por parte de entidades especializadas, con experiencia acumulada en el diseño y lanzamiento de nuevas unidades empresariales en entornos de esta naturaleza, (que conocen el tejido empresarial e interactúan constantemente con las empresas del lugar).

### EMPREDIZAJE EN ECONOMÍA SOCIAL

Es en este escenario, y con estas condiciones, donde adquiere sentido la estrategia de fomentar desde dentro, y en el seno de las propias empresas existentes el "emprendizaje" en Economía Social: porque no siempre surge de los parques tecnológicos, (alta innovación), de los centros docentes cualificados (alta formación), los emprendedores en general y singularmente los emprendedores de empresas democráticas y solidarias, radicadas y comprometidas con el entorno.

La idea de lo que ahora llamamos "intraemprendizaje", se puede decir que parte de todo el conjunto de personas que desde el año 2002 trabaja en otro programa de ayudas, denominado "promoción territorial planificada", y tiene su novedad, como se insiste, en que se basa en empresas de economía social ya consolidadas, las cuales impulsan la creación de nuevas actividades empresariales, implicando a los trabajadores de sus empresas en un proceso de generación de nuevas actividades empresariales.

Por ello, en el año 2006, dentro de la orden de ayudas a la creación de empresas, se reguló una sección nueva para atender a este tipo de solicitudes. En la convocatoria de ayudas para el año 2007, se continúa con esta experiencia. **TU**

### AYUDAS INSTITUCIONALES

En concreto, el objeto subvencionable es el acompañamiento técnico y el estudio económico-financiero necesario para el desarrollo de un proyecto de intraemprendizaje hasta la constitución de una entidad de Economía Social, incluyendo el seguimiento durante un periodo de 1 año desde la constitución de la entidad de Economía Social, para su implantación técnica y económica en el mercado. La persona titular del proyecto deberá ser una persona trabajadora de la empresa, en la cual se habrá constituido una unidad de intraemprendizaje.

La cuantía de la subvención será del 50% del coste de las actividades subvencionables, con un límite máximo de 60.000 euros por proyecto.

Esta regulación de las ayudas se halla en realidad, en experimentación: en función de los resultados que obtengamos se acomodará en próximos ejercicios para lograr la finalidad última de mayor eficiencia en la promoción de riqueza empresarial y calidad de empleo de Economía Social.





XABIER GORRITXATEGIK POSITIBO BALORATZEN DU FAGORREKO INTRAIKASKUNTZAREN ESPERIENTZIA BERRIA, ETA EKIMENA ETORKIZUNEAN JARRAITZEKO IREKITA DAGOELA DIO.

XABIER GORRITXATEGI FAGOR-HOMETEKEKO ZUZENDARIA

# ETORKIZUNERA IREKITAKO ESPERIENTZIA



**F**agor Etxetresna Elektri-koetan, SAIOLANen eta FAGOR-HOMETEKEN (Fagor Etxetresna Elektri-koetako I+G+b-ko zentro berria) lankidetzarekin, "barne-ekintzailtza" esan diogun ekimena abiarazi zen 2006. urtearen amaieran. Ekimenaren helburua kooperatibako bazkideen eta, oro har, langileen parte hartzea bultzatzea da, Enpresa Ekimen berriak Sustatzeko. Horretarako bidea IDEIAK ematea da, ondoren horiek garatu eta epe ertainera Jarduera Berriak edo Negozio Berriak ekarriko dituzten produktuak edo zerbitzuak lortzeko. Lortu nahi den azken xedea gure ingurunean aberastasuna eta enplegua sortzea da.

## BALORAZIOA ETA ONDORIOAK

Ekimenaren lehen fase honi buruz egiten dugun balorazioa benetan positiboa da.

Orain arte 60 IDEIA inguru jaso dira, horietako batzuk Fagor Etxetresna Elektri-koetakoak ez diren pertsonenak ere.

Zehazki, hamabi IDEIA interes handikotzat hartu dira, eta sakon aztertu eta, egoki joz gero, Jarduera Berriak Garatzeko Proiektu bihurtuko dira. Horietako batzuk dagoe-

IDEIA BERRITZAILEAK  
EMATEKO GAITASUN  
HANDIA DUTEN PERTSONAK  
DAUDELA EGIAZTATU  
AHAL IZAN DUGU.

neko garatzen hasita daude, eta beste batzuekin aurki hasiko dira.

Oro har, esan daiteke jasotako Ideien batez besteko maila oso ona izan dela, eta espero dugu hautatako Ideien bidez, epe ertainera, Jarduera Berriak abiaraziko direla, eskualdean aberastasuna eta lanpostuak sortuko dituzten Produktu Berritzaileekin.

Gainera, Ideia berritzaileak emateko gaitasun handia duten pertsonak daudela egiaztatu ahal izan dugu. Pertsona horiek kontziente dira FAGOR-eko kolektiboa osatzen dugunok Ideiak eta Proiektuak bila ditzakegula eta bilatu behar ditugula, epe ertainera Jarduera Berri edo Negozio Berri bilakatu ahal izateko.

## ETORKIZUNERA BEGIRA, EKIMENA ZABALIK DAGO

Ekimena mugagabe dago zabalik, Erakundeak aprobetxatzen jakin behar duen Ideia iturri handia izan daitekeelako.

Edozein unetan, Fagorreko edozein pertsonak bere IDEIAK aurkez ditzake, telefonoz edo posta elektronikoz talde ebaluatzailearekin harremanetan jarritz.

Gainera, ez dugu baztertzen Ideiak biltzeko beste edizio bat deitzeko aukera, urte honen amaieran edo datorren urtearen hasieran, zehazki.

Aukera baliatu nahi dut guztiok animatzeko zuek daukazuen IDEIAK aurkezteko, eta izan konfiantza horiek kontuan hartu, aztertu eta ebaluatuko direla, eta guztiok jasoko duzuela zuen proposamenari emango zaion tratamenduari buruzko informazioa.

Amaitezko, zorionak eta eskerrak eman nahi dizkiet ekimenean parte hartu duten, parte hartzen ari diren eta parte hartuko duten GUZTI-GUZTIEI. ZORIONAK eta ESKERRIK ASKO. **TU**

## MESA REDONDA

# INTRAEMPRESARIAL LA EXPERIENCIA DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS



## PARTICIPANTES

**IRATXE ACHA**  
TUTORA DE PROYECTOS EMPRESARIALES EN SAIOLAN

**ASENSIO CEGARRA**  
COMERCIAL DE GAMA BLANCA DE FAGOR  
ELECTRODOMÉSTICOS (ZONA LEVANTE VALENCIA)

**ALAITZ CRISTOBAL**  
RESPONSABLE DEL PROYECTO DE INDUCCIÓN  
(DEPARTAMENTO DE COCCIÓN)

**MARTIN GURIDI**  
JEFE DE PREVENCIÓN (SERVICIOS CENTRALES)

**MARI MAR VICARIO**  
OPERARIA DE PRODUCCIÓN EN PROIEK

**JAVIER MARCOS**

MAHAI INGURU HONETAN

FAGOR ETXETRESNA

ELEKTRIKOAK IAZ,

SAIOLANEN LAGUNTZAZ,

ABIAN JARRI ZUEN

BARNE-EKINTZAILLETZA

ESPERIENTZIARI BURUZ ARITU

GARA. SOLASKIDE IDEIAK

APORTATZEN IBILI DIREN LAU

BAZKIDE ETA SAIOLANEKO

LAGUNTZAILEA IZAN DUGU.



**Iratxe:** La experiencia piloto de intraemprendizaje que se ha desarrollado en Fagor Electrodomésticos ha pretendido implicar a todos los trabajadores en un proceso de generación y aportación de ideas con el objetivo final de contribuir a la generación de empleo a través de la creación de nuevas actividades empresariales. Para ello se creó una Unidad de Intraemprendizaje en Fagor con la participación de miembros de Fagor Hometek, de Fagor Electrodomésticos y de Saiolan. Hace ahora un año que comenzamos con el proyecto. En septiembre de 2006 se comunicó la iniciativa y se abrió un plazo de presentación de ideas que finalizaba el 31 de diciembre. En total, se presentaron 26 personas, cada una con sus ideas. En el proceso de valoración de las ideas se realizaron entrevistas con todas las personas. A este último aspecto le dimos mucha importancia.

Tras la valoración realizada, en abril convocamos nuevamente a todas las personas que aportaron ideas para informarles de la evolución y del resultado del proceso. Posteriormente, nos reunimos con todas ellas para informarles personalmente de la decisión tomada con respecto a las ideas que cada una presentó. Ahora, una vez concluido el proceso de selección de ideas lo importante es poner en marcha esos proyectos. De hecho, tres de ellos ya están en marcha y otros cinco se iniciarán en breve, seguramente este mismo mes, a través de proyectos de fin de carrera.

### ¿Qué valoración hacéis de la experiencia?

**Martin:** Muy positiva, en la medida que ha servido para canalizar las inquietudes que teníamos cada uno de nosotros. Lo cierto es que en Fagor Electrodomésticos tenemos establecidas hace tiempo diferentes vías para proponer líneas de mejora o sugerencias, pero en lo referido al emprendizaje teníamos un vacío importante.

A través de esta iniciativa cada trabajador ha tenido una nueva oportunidad para plantear sus ideas respecto a la creación de nuevos negocios.

**Alaitz:** En mi caso, junto con la nómina de septiembre del pasado año recibí un tríptico con la propuesta de intraemprendizaje. Además, se establecían dos categorías, puesto que se podían plantear ideas para crear tu propia empresa o para llevarlas a cabo dentro de Fagor. Me pareció una idea muy buena y pensé que si Fagor había dado el paso de apoyar este tipo de iniciativas seguramente surgirían muchas propuestas. En mi caso, rellené la plantilla que nos entregaron y posteriormente me puse en contacto con ellos para explicar mi idea con más detalles. Posteriormente, me llamaron para anunciarme que mi idea había tenido buena aceptación y que en un plazo corto se va a empezar a trabajar en ella.

En fin, en mi opinión, una iniciativa orientada a lanzar ideas que nos pueden llevar a innovar en un futuro deben ser siempre bien acogidas, porque fomentan la motivación de las personas que trabajamos en Fagor.

**Asensio:** En efecto, es una iniciativa acertada puesto que tiene en cuenta a las personas, les anima a aportar ideas que pueden repercutir en el futuro de la propia empresa o en otros ámbitos. A nivel personal, también es positivo, porque te sientes partícipe de ese futuro.

**Mari Mar:** Ya antes de la puesta en marcha de esta iniciativa, había leído una entrevista a un economista en la que alertaba de la necesidad de las empresas de innovar para poder subsistir. Además, siempre he tenido cierta inquietud y tenía algunas ideas que con anterioridad ya había trasladado a mis superiores en la cooperativa, pero sin obtener respuesta. En septiembre, al enterarme de la convocatoria decidí aportar mis ideas. Ha sido una experiencia muy gratificante porque me he sentido escuchada, acogida, y además parece que una de las ideas tiene posibilidades de seguir adelante.

La verdad es que me sentía un poco defraudada con mi empresa, porque quería aportar, hacer cosas por ella pero no lograba canalizar mis ideas. No podía entender cómo una empresa tan grande, que es cooperativa, y con amplitud de miras, no tenía un canal para dar salida a las ideas de sus casi 4.000 personas.

**Alaitz:** Precisamente, una de las cosas que me sorprendió es que sólo hayamos participado 26 personas, cuando yo sé que, por ejemplo, en mi departamento hay gente con muchas ideas. ¡Es una pena! Creo que no se ha sabido llegar a toda la gente.



ES MUY IMPORTANTE QUE EL EJECUTIVO Y EL CONSEJO RECTOR APOYEN ESTAS INICIATIVAS DESDE SU COMIENZO. PARA QUE SE VIERA QUE EL RESPALDO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO Y ASÍ ANIMAR A TODAS LAS PERSONAS A PRESENTAR SUS PROYECTOS.

**MARTIN GURIDI**



ESTA PRIMERA VEZ NOS HA ENSEÑADO QUE EN ADELANTE DEBEREMOS SIMPLIFICAR EL PROCESO Y TAMBIÉN ACCELERAR LOS PLAZOS DE RESPUESTA.

IRATXE ACHA

**Iratxe:** En cuanto al número de personas que han tomado parte en la iniciativa, consideramos que 26 personas no son muchas, pero han aportado 54 ideas de las cuales tres ya se han puesto en marcha y otras cinco se pondrán en breve, con lo cual desde la Unidad de Intraemprendizaje hacemos una valoración positiva de esta primera edición.

**Martin:** Fundamentalmente, creo que ha habido un defecto de forma. En primer lugar, porque la gente no se ha animado a participar, aún teniendo ideas que proponer. Y en segundo lugar, porque la plantilla que había que cumplimentar no era la más idónea. Debemos mejorar la metodología, hacerla más simple, más cercana, más ágil, sin tener que rellenar un formulario, esperar a que te convoquen... Hay muchas personas que se han quedado con ganas de participar y creo que esta experiencia tiene que servirnos para fomentar la cultura de la participación en este tipo de proyectos..

**Iratxe:** Es cierto. A través de la plantilla deseábamos tener un conocimiento concreto de la idea que se planteaba, aunque quizá no ha sido la forma más acertada. Se facilitó un teléfono y unas personas de contacto que ayudaban a rellenar dicha plantilla. Pero esta primera vez nos ha enseñado que en adelante deberemos simplificar el proceso y también acelerar los plazos de respuesta.

**Asensio:** La primera vez siempre representa una magnífica ocasión para aprender para las siguientes ediciones. Y lo que está claro es que se deben poner los medios para impulsar la participación y evitar que no se transmitan ideas, por miedos, recelos o inseguridades.

**Alaitz:** Esperemos que la información que se genere en adelante en torno a la iniciativa anime más a la gente a participar.

**Mari Mar:** Yo trabajo en producción y es verdad que la gente de mi alrededor se interesa y me pregunta sobre el tema. Por eso, si ven que esto va en serio, que salen informaciones al respecto, que nos han tratado de maravilla, etc, quizá la gente se anime más. Porque en realidad, todos queremos ser partícipes de algo, y más nosotros, los que trabajamos en producción que vemos a los de arriba muy lejanos.

### Por tanto la experiencia es recomendable ¿no es así?

**Mari Mar:** Más que recomendable diría que necesaria. Porque la realidad empresarial de hoy en día nos lleva a hablar de plantas en el extranjero, disminución de la producción en las plantas de aquí, ... nos pinta una realidad inquietante. Por eso, innovar es imprescindible para nosotros, y creo que iniciativas como ésta son una herramienta para hacerlo posible.

### Hablemos ahora de los resultados de la experiencia.

**Iratxe:** Han participado 26 personas, que han aportado 54 ideas. De estas 54 ideas, se preseleccionaron 30. De estas 30, 14 correspondían a Ideas que ya estaban en proceso de desarrollo dentro de Fagor o de otras instancias del MCC, 12 que se esperan abordar a corto-medio plazo, y 4 que se quedan para su posible recuperación a más largo plazo. Y las 12 que se querían abordar a corto plazo, 3 ya están en marcha, otras 5 se espera poner en marcha en el plazo de un mes, y las otras 4 un poco más adelante.

Del resto de las ideas presentadas, 3 eran ideas de iniciativas personales. Como curiosidad, a una persona de ellas se le ha concedido una reducción de jornada para que avance en su proyecto. Otras 10 ideas, eran ideas de mejora que, aun no siendo el objetivo de esta convocatoria, se canalizaron a los responsables correspondientes. Otras 11 ideas se consideraron de menor interés y se desestimaron. Al margen de las ideas, me gustaría destacar la implicación que he percibido a través de las entrevistas en todas las personas que han participado, la implicación y la ilusión por contribuir con sus ideas al desarrollo de la empresa.

**Mari Mar:** Creo que los resultados son satisfactorios, incluso en el caso de que las ideas presentadas finalmente no cuajaran en un proyecto concreto. Y es que realmente es imposible que todas las ideas se transformen en un proyecto empresarial. Si una de las ideas, solo una, se concreta en un nuevo negocio para Fagor, la experiencia habrá valido la pena.

**Asensio:** Incluso las ideas que ya se han puesto en marcha necesitarán un tiem-



UNA DE LAS COSAS QUE ME SORPRENDIÓ ES QUE SOLO HAYAMOS PARTICIPADO 26 PERSONAS. ¡ES UNA PENA! CREO QUE NO SE HA SABIDO LLEGAR A TODA LA GENTE.

ALAITZ CRISTOBAL



po prudencial para poder evaluar su acierto, porque de principio la idea puede ser genial, pero realmente lo será en la medida en que cuaje en el mercado.

### **Habéis comentado dos aspectos a mejorar en posteriores ediciones: la comunicación y la metodología. ¿Existen más aspectos mejorables?**

**Martin:** Es muy importante que el Ejecutivo y el Consejo Rector apoyen estas iniciativas desde su comienzo. En este caso hubiera servido de impulso que personas de estos órganos hubieran tomado parte en las presentaciones, para que se viera que el respaldo institucional del proyecto y así animar a todas las personas a presentar sus proyectos.

**Alaitz:** Debo reconocer que en un principio yo también tuve esa sensación, pero en la reunión que celebramos en abril fue diferente. Acudieron personas del ejecutivo e incluso se habló de cifras a destinar al proyecto.

**Asensio:** Además de las mejoras en la comunicación que ya hemos comentado, igual sería bueno instituir algún curso o encuentro sobre creatividad, para fomentar el flujo de ideas y crear una cultura que ayude a canalizarlas. Y es que la tecnología y la innovación están muy bien, pero quienes generan esas ideas son las personas. Por tanto, es necesario crear el ambiente para impulsar ese capital creativo.

### **Al hilo de esta última idea, ¿opináis que se estimula la creatividad en vuestra empresa?**

**Alaitz:** No. Yo trabajo en el departamento de desarrollo de ingeniería y creo que incluso ni en este departamento se fomenta la creatividad. Se vive muy pendiente del departamento de marketing, que define las líneas a seguir en cada diseño de producto. En definitiva, desarrollar nuevos conceptos es muy complicado.

**Mari Mar:** Si eso ocurre en el departamento de desarrollo, en producción se fomenta mucho menos, porque funciona mucho eso de “¿quién eres tú, que pones tornillos, para tener nuevas ideas?”. Mucha gente se olvida de que en producción también hay gente muy válida que, por circunstancias de la vida, está poniendo tornillos. Desde mi perspectiva, tengo la sensación de que en otras esferas se abren mucho más las puertas a la creatividad que en nuestro entorno.

**Alaitz:** Creo que, en general, trabajamos mirando justo el día a día y, a veces, el mañana, pero hay que mirar más a futuro.

**Martin:** También hay que decir que Fagor ha ideado, precisamente mirando al futuro, la idea de la domótica a través del proyecto Hometek. De todas maneras, herramientas como ésta del intraemprendizaje deberían servir para canalizar todas nuestras fuerzas para acercarnos más al cliente. Desafortunadamente, en esta primera ocasión han participado pocas personas pero hemos comprobado que la herramienta es muy válida.

**Alaitz:** Como idea para fomentar la participación quizá pudiéramos sortear entre los participantes algún producto del catálogo Fagor.

**Asensio:** Estoy de acuerdo en que la motivación es necesaria, pero creo que cuando hablamos de aportar nuevas ideas la recompensa debe ser diferente.

**Martin:** Más que un premio en forma de producto, creo que para quien aporta la idea es más importante tener una retroinformación adecuada sobre esa idea que has presentado: cómo se ha canalizado, quién va a ser el promotor, etc. También sería interesante informar con carácter general sobre qué se ha hecho con las ideas de todas las personas que se han presentado.

### **¿Habrá una segunda edición de la experiencia de intraemprendizaje?**

**Iratxe:** En adelante, se espera que sea una puerta abierta permanentemente, de manera que en cualquier momento, cualquier persona, puede ya contactar en cualquier momento con Felipe Uribechevarría y Mikel Agirrezabal en Fagor Hometek. A la vez también consideramos que es conveniente que haya determinados plazos, hitos, que hagan que la gente recuerde que la iniciativa está abierta y se anime a presentar ideas.

**Alaitz:** En mi opinión si de toda esta experiencia se crea un solo empleo habrá valido la pena. **TU**



ES UNA INICIATIVA ACERTADA PUESTO QUE TIENE EN CUENTA A LAS PERSONAS, LES ANIMA A APORTAR IDEAS QUE PUEDEN REPERCUTIR EN EL FUTURO DE LA PROPIA EMPRESA O EN OTROS ÁMBITOS.

**ASENSIO CEGARRA**



SI UNA DE LAS IDEAS, SOLO UNA, SE CONCRETA EN UN NUEVO NEGOCIO PARA FAGOR, LA EXPERIENCIA HABRÁ VALIDO LA PENA.

**MARI MAR VICARIO**

# COMIENZA UN NUEVO CURSO

NADIE PODRÁ JAMÁS SUSTITUIR A LA PERSONA EN SU AVENTURA DE VIVIR. NI LA RELIGIÓN CON SUS CREENCIAS, NI LAS IDEOLOGÍAS CON SUS AFIRMACIONES PUEDEN APROPIARSE DE LA DECISIÓN SOBRE LA MANERA DE ENFOCAR LA VIDA.

JOSE M<sup>º</sup> LARRAÑAGA

Los seres humanos necesitamos poner mojones en el tiempo para sentir la sensación de estar avanzando. Pero hay unos hitos que destacan sobre otros. Son esas fechas en las que nos sentimos obligados a hacer un balance del pasado y un compromiso para con el futuro. La reina de estas citas con la consciencia temporal coincide con el año nuevo pero, junto a ella, está, sobre todo para los estudiantes, el inicio del nuevo curso. Es tiempo de promesas, de miedos, de análisis y de decisiones.

## SOLEDADE DEL CORREDOR DE FONDO

Nadie podrá jamás sustituir a la persona en su aventura de vivir. Ni la religión con sus creencias, ni las ideologías con sus afirmaciones pueden apropiarse de la decisión sobre la manera de enfocar la vida. Los educadores y los padres con su empeño por facilitar las cosas pueden hacer mucho orientando hacia la dirección que ellos creen la correcta pero nunca pueden sustituir al alumno o al hijo en su respuesta.

Había, hace ya mucho un sabio que hablaba a los jóvenes de una extraordinaria cueva donde habitaba un monstruo horrible que tenía asustada a la población. Y les decía que quién matara a aquella fiera lograría honor, gloria y fama. Los jóvenes más osados, impacientes, le requerían para que les guiara hasta aquella gran cueva. Y él les guió por veredas y riscos, vadeando peligrosos torrentes de bravas aguas, escalando montañas, día tras día avanzaban tras el guía. Unos desistieron, otros se hicieron fuertes y sabios con las penalidades y el esfuerzo no apagó la ilusión en sus corazones.

Llegaron, por fin, frente a la negra cueva. Y los jóvenes dijeron al sabio: "¡Acompáñanos porque no sabemos cómo combatir con la fiera y nuestro ánimo flaquea!". Este les respondió: "Mal maestro sería si tomara sobre mí la responsabilidad que sólo es vuestra. El honor es celoso y sólo se da a quien lo merece por su propio valor, no por el valor de otros". Sólo el más valiente avanzó y derrotó a la bestia cruel a la que llamaban "Comodidad".

El sabio del cuento me trae a la memoria a un gran profesor



de Eskola Politeknikoa de Mondragón que, en cierta ocasión, me comentaba la metamorfosis que él había observado en uno de los peores alumnos del que tenía memoria. Era un desastre como estudiante, como hijo, como compañero y como persona. Carecía, por lo visto, del mínimo aliciente por estudiar. De carácter difícil y agresivo los compañeros le evitaban y los profesores le suspendían una tras otra las asignaturas que no aprendía.

Por avatares profesionales perdió el contacto con él durante algún tiempo pero se volvieron a encontrar en cursos superio-



res. Al principio el profesor se extrañó verlo porque nunca supuso que llegara tan lejos en los estudios. Sorprendentemente, aquel no era el que él recordaba. Aplicado, interesado en aprender, en clase preguntaba con fino, sus trabajos eran excelentes y sus conocimientos superiores a la media.

Tanta sorpresa causó en mi amigo que, cierto día, le preguntó cómo había podido cambiar tanto.

“Mi nombre y mis apellidos son los mismos pero yo soy otro -le respondió-. Un día vi la vida que me esperaba, el negro futuro en el que me precipitaba, si seguía haciendo lo que hacía. Y no me gustó esa vida para mí. Nadie me lo dijo (o mejor dicho todos me lo decíais pero no os escuchaba), fue algo que yo mismo descubrí en mi alma”.

“Fue un día concreto. A lo mejor te parece un poco raro, y quizá lo sea, pero fue una idea que estalló en mi mente ese día, por la mañana. Llevaba unas semanas fatal. Mejor dicho, meses, años. Oyendo siempre lo mismo de mis padres, de mis profesores, de todos: Que era un desastre, que estaba hipotecando mi vida, que iba a ser un desgraciado si seguía por ese camino, que me estaba buscando la ruina, que nunca sería un hombre de provecho. Todo aquello me entraba por un oído y me salía por el otro. Me parecía que era el rollo de siempre, y estaba cansado de escuchar todos los días los mismos consejos. No es que no entendiera las razones que me daban, es que ni siquiera les prestaba atención. Cuando veía que me venían con ésas, desconectaba y ya está. Tenía como echada una persiana mental sobre todas esas cosas, prefería no pensar, y todos esos sabios consejos me resbalaban. Pero ese día concreto la voz no me vino del exterior sino del alma. Y esa voz era fuerte. Ese día tenía tan mal humor como siempre, tenía sueño y el plazo para aprender las asignaturas se había acabado hacía tiempo. Vi mi vida futura como si fuera una película que no me gustaba. No me gustaba el papel que me asignaba a mí mismo.

Y me dije: ¡Aunque no apruebe voy a estudiar! ¡En este momento, no dejándolo para más adelante! Me costó mucho cambiar mis comportamientos, parecía a veces que no avanzaba nada, tampoco me ayudaban mis compañeros y familiares. Daba la impresión que preferían que siguiera siendo el de siempre, como si les molestara que quisiera ser de otra manera: se habían acostumbrado a verme como una calamidad y ahora les incomodaba no tener razón.

Pero yo ya no quería ser una calamidad, quería ser la persona de la que me sintiera suficientemente orgulloso de ser”.

### LA CANCIÓN DE LA NUEVA CRIATURA

Cuentan que en una tribu de África hay una curiosa costumbre. La mujer que siente que está embarazada convoca a las mujeres de la aldea y junto a ellas se va a la selva. Allí oran y meditan todas juntas sobre la nueva criatura que está a punto de nacer. Esperan hasta que en sus corazones surge “la canción de la nueva criatura” y se aprenden repitiéndola hasta que se afirma la música y la letra.

El nacimiento es celebrado por toda la tribu cantando la nueva canción.

Se la educa como a cualquier otra persona en los secretos de la vida y en las leyes de la comunidad pero en ocasiones especiales se le recuerda su propia canción: cuando cumple años, cuan-

LA FUERZA DE LA IMAGEN QUE DE UNO MISMO QUEREMOS LLEGAR A TENER DEBE SER NÍTIDA Y COMPROMETIDA. A ESTO EN EL MUNDO EMPRESARIAL SE LLAMA TENER VISIÓN. EL PODER DE UNA VISIÓN HACE CAMBIAR A LAS PERSONAS MEJOR QUE CUALQUIER OTRA ACCIÓN SOCIAL, EDUCATIVA O POLÍTICA.



do supera las pruebas de iniciación o cuando se casa, cuando está enfermo y sana... Se le canta su canción. Incluso en el lecho de muerte la canción le acompaña en sus últimos momentos.

Pero hay un momento especial en el que la canción de la nueva criatura es especialmente importante. Cuando su conducta no es la correcta, cuando comete actos aberrantes o vergonzosos, la tribu se reúne entera y, rodeándole, le cantan su canción una y otra vez. Ellos no creen en la virtud del castigo para reformar al que ha errado sino que ellos creen que basta recordarle su canción, su verdadera identidad personal, su ser esencial que fue plasmado en música por su madre para que recordara siempre quién era. Cuando la persona que ha pecado recuerda su canción no desea perjudicarse a sí mismo y vuelve a buscar su ser verdadero. Es como si la tribu le dijera “Nosotros te queremos y sabemos quién eres y no nos dejaremos engañar por tu mal comportamiento momentáneo. Nosotros sabemos que eres bueno y queremos que recuerdes, también tú, que lo eres. Nosotros te cantamos tu canción ahora que tú la has olvidado. Nosotros queremos que esta oscura imagen que ahora trasmites se convierta en la luminosa esencia que siempre has sido. Nosotros cantamos para que nos muestres la persona que eres desde que naciste”.

### CONCLUSIÓN

Comenzar una etapa de la vida es algo que nos convoca a la reflexión seria y comprometida. Aseguraba con rotundidad Zubiri que la pregunta ¿Qué va a ser de mí? resulta siempre decisiva en la vida ética de cualquier persona. Pero esa pregunta debe cumplir ciertos requisitos.

1. Debe ser formulada y respondida por uno mismo y frente a sí mismo. En este asunto no valen los consejos y menos las actitudes protectoras ajenas, por muy sabios que resulten. Decía Epícteto: “Nadie tiene tanto poder para persuadirte a ti, como el que tienes tú mismo.
2. La fuerza de la imagen que de uno mismo queremos llegar a tener debe ser nítida y comprometida. A esto en el mundo empresarial se llama tener Visión. El poder de una Visión hace cambiar a las personas mejor que cualquier otra acción social, educativa o política.
3. No es el castigo sino el recordar el sentido que para de cada persona tiene la vida lo que da fuerzas para cambiar. Se trata de recordar la canción del nuevo ser. Recordar la propia identidad.
4. Víctor Frankl, preso y torturado en un campo de exterminio nazi aseguraba: “En nuestra vida siempre podemos elevarnos por encima de los condicionamientos en los que estamos inmersos y que a veces parecen marcarnos un destino inexorable”.

Que el éxito os acompañe en toda nueva etapa de vuestra vida. **TU**

# Impresiones de verano

JON SARASUA MIEMBRO DE LANKI

## Dos personas de Saiolan...

... tuvieron la iniciativa de organizar un *auzolandegi* con la idea de convocar durante dos semanas intensivas a jóvenes con inquietud emprendedora. En la tarde-noche que compartimos con ellos en julio se creó un momento de charla sincera sobre rumbos y posibilidades futuras. En la conclusión, una de las organizadoras (mujer, nacida en los años 70) me dijo:

– *Las empresas ya no están conectadas con un sueño. Y en el fondo de los problemas de gestión ocurre que las personas de hoy no pueden conectar sus sueños con el sueño de la empresa.*

La mirada, el diagnóstico, es bastante significativo y denota una sensibilidad que no es casual. Está por ver qué capacidad real puede tener esta generación para trazar experiencias reales en la dirección que desea. En cualquier caso no ocurrirá a gran escala. La masa de esta generación está algo bloqueada, por muchas razones. Pero los saltos se gestan en pequeñas minorías soterradas de cada generación. Y puede que algo se esté moviendo, aunque sea difícil verlo desde otras generaciones, e incluso desde la propia.

## Hablando de otra generación, ...

... la que ha dirigido las cooperativas en las dos últimas décadas, ha surgido una noticia llamativa: la creación de la asociación *Arizmendiarietaren lagunak*. Al reunirnos con sus promotores les transmitimos nuestra bienvenida. El entramado cooperativo adolece de debate, de aportaciones sobre sus rumbos. En estos años echábamos en cara a algunas personas significativas el error de haber dejado funciones fundamentales en segundo plano.

Las funciones de alguna forma 'arizmendianas' de profundizar en las fuentes, producir rumbos y dibujar horizontes han sido precisamente las funciones poco alimentadas en las últimas dos décadas.

Seguramente en algunos sentidos ya es tarde para la generación jubilada. La tracción de estas funciones 'arizmendianas' de profundización de fuentes, visión, horizontes corresponde a una nueva generación, a la generación que está en el ecuador de su vida activa, y a la que viene por detrás. Pero también es importante que la generación saliente esté activa, que incida, que hablen de sus experiencias vitalizantes, y de las frustradas. Tienen bastante que decir. Y que escuchar.

## Un día del pasado julio...



... me crucé con su coche. Es ex-socio cooperativista (varón, nacido en los años 40), de perfil ejecutivo, y ahora pasea en su jubilación un impecable *audi*. Alguna vez ha hecho algún comentario despectivo sobre vivir en el valle, y tiene casa vallada. Participó por ósmosis en idearios algo audaces, pero en su fondo siempre tuvo –y ya lo disimula poco– lo que en sus tiempos se llamaría un pequeño burgués de alma conservadora. En su larga trayectoria de ejecutivo cooperativo, ha forjado un discurso y una mirada de la vida homologable a cualquier pequeño ejecutivo, y del pensamiento arizmendiano le queda la parte de la gestión, sobre todo la idea de la ventaja participativa.

Toca la generación que edificó horizontes sociales, que creó otro tipo de empresa, que impulsó *ikastolas*, que soñó justicias y las acercó. Pero pertenecer, pertenece más a la generación que, aun siendo casi la misma, se identifica con el lenguaje de corporaciones, ajusta su ideario al crecimiento de empresas y se desliza al sueño particular de cierto estatus de confort económico. "No es poco", me digo también, detrás del cristal de ese *audi* hay por lo menos una trayectoria laboral con dedicación seria y sujeta a procedimientos democráticos.





## Todo proyecto colectivo...



... suele tener una tracción en cada generación. Llamamos tracción a aquellas personas, a aquel grupo tractor que tira ideológicamente del colectivo, que dibuja visiones y plantea horizontes. Indudablemente el comienzo de la experiencia cooperativa tuvo una tracción fuerte, con una visión intelectual audaz y un planteamiento riguroso. Las últimas dos décadas también han tenido su tracción, que como es normal, ha minimizado algunas sensibilidades del primer tractor y ha priorizado otras, como le corresponde a cada generación.

La generación que tiene el timón suele pensar que el sector tractor de la siguiente generación abundará en sus prioridades, que seguirá su corriente o la corriente que desde su óptica es la que 'imponer' el rumbo de la sociedad. Pero muchas veces no es así. En las experiencias sociales vivas, existen saltos, relajamiento de principios, vueltas a lo radical, visiones regeneradas. La historia de las grandes tradiciones espirituales, por ejemplo, es una apasionante concatenación de derivas pragmáticas y movimientos renovadores profundos. Se puede dudar razonablemente si la nuestra, la cooperativa, es una experiencia social viva, pero también hay razones para pensar que sí.

Si los elementos intelectualmente nutridos de la nueva generación logran plantear sus horizontes de transformación, habrá reacciones. Y seguramente los más sorprendidos sean los de la generación saliente y gestora actualmente, porque los horizontes serán diferentes de los que se están imaginando.

## Ocurre algo curioso en el discurso cooperativo



Existen elementos de reflexión y visión que seguramente pueden crear cierta perplejidad a la generación saliente. Y es que el nervio de pensar la persona y la comunidad (ese nervio algo desgastado en el desarrollo prioritario del músculo empresarial) lleva en el nuevo siglo a plantearse horizontes que a algunos protagonistas del desarrollo corporativo pueden parecer hasta impertinentes. Seguramente no se dan cuenta de una nueva generación o da un salto en algunas cuestiones o se le resquebraja definitivamente la estructura de sentido.

Por ejemplo, entre otras cosas más profundas sobre la persona y el desarrollo social, a nivel de ámbitos corporativos vienen tiempos de hablar sin problemas de internacionalidad y de nacionalidad, de nuclearización como de expansión, de espacios de profundización como de flexibilización, de comarcalidad como de intercontinentalidad. Parece que, en estos binomios, los de la derecha –nacionalidad, nuclearización, profundización, comarcalidad– están fuera del discurso cooperativo, y hasta alguno de ellos constituyen pequeños tabúes en entornos corporativos. Ello tiene explicación histórica y de tendencias que han impregnado el poco abonado campo del pensamiento cooperativo. En cualquier caso, los tiempos avanzan y las ideas se mueven.



## El verano da tiempo para observar...



... la realidad a vista de pájaro. Por ejemplo, los grandes movimientos de los sueños de las generaciones. Crecer en el sentido expansivo es el movimiento que ha predominado y predomina en el imaginario del hombre moderno. La idea del crecimiento entendido como expansión es la piedra angular del capitalismo y de toda una época que todavía vivimos. Ante todo lo que ello ha supuesto, parece que en la periferia está surgiendo, de maneras muy diversas, la sensibilidad de crecer en profundidad. Expansión como vía de sentido, profundidad como vía de sentido. No siempre incompatibles, pero sí paradigmas de distinto calado. Es interesante situar a las políticas cooperativas en este cruce de movimientos.

## Otra de verano

Un compañero cuenta que cuando viaja de vacaciones por tierras españolas sus hijos vitorean desde el coche al ver en la carretera un hiper de Eroski. Curiosa transmisión de orgullo de pertenencia, de un padre que nunca ha sido socio de una cooperativa de MCC, pero que su trayectoria emprendedora y su fe cooperativista hacen a sus hijos sentir 'suyo' un lejano hipermercado. El es un emprendedor nato, un poco soñador y bastante trillado (varón, nacido en los años 60), lleva a sus espaldas un carro de batallas, es un cooperativista integral sin contrato de socio.

Le resulta duro defender actuaciones de Eroski ante amigos que cuestionan el rumbo de modelos económicos y sociales con cierto rigor. También tiene muchas dudas sobre la dirección de muchas cosas en el entramado cooperativo, pero su propia experiencia de buey de tiro le lleva la intuición natural de defender a los constructores y a desconfiar de la crítica fácil. De todas formas, sabe que su adhesión es inusual, y que la identidad cooperativa necesita de unos horizontes que en este momento no tiene.

# EL LÍDER "FLEXIEMOCIONAL"

LA COMPRENSIÓN DEL FENÓMENO DE LIDERAZGO HA EXPERIMENTADO NUMEROSOS CAMBIOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. ESTAMOS ANTE UNA REVISIÓN PROFUNDA DE LO QUE SIGNIFICA LIDERAR Y, DERIVADO DE ELLO, DE ABRIR-NOS A NUEVAS POSIBILIDADES DE ACCIÓN.

**ELENA QUEVEDO TORRIENTES**

COACH EMPRESARIAL, PROFESORA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA  
Y MIEMBRO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS Y EQUIPOS.



Dado que las teorías que sosteníamos hasta hace poco no parecen que resultan efectivas para liderar en los actuales escenarios, nos movemos hacia un líder con otras características, un líder que se haga buenas preguntas más que tener respuestas, que escuche más que hable, que sirva y no mande, que de poder y no lo intente retener, que reconozca humildad más que omnipotencia, que ejerza un liderazgo *flexiemocional*.

Sostenemos que para comprender el comportamiento humano debemos prestar cuidadosa atención a nuestra vida emocional. Hasta hace poco estaba aceptado socialmente intentar reprimir lo que se sentía. El líder hacía verdaderos esfuerzos por "controlar" sus emociones y centrarse en el pensamiento. Sin embargo,

los seres humanos reconocemos situaciones en las que el corazón tiene razones que la razón desconoce, y esto nos ha llevado hacia espacios en los que no tenemos control de lo que acontece, espacios en los que el miedo, la angustia, el sufrimiento, la ilusión, la alegría y el placer pueden estar presente escapándose a nuestro pensamiento.

En estos últimos años se ha empezado a hablar de las emociones y de su relación con los resultados. La gestión de las emociones está directamente relacionada con las relaciones personales y de cómo el líder se mueve en ellas, de cómo se gestiona el mundo emocional y se es consciente de las emociones de las personas con las que compartimos la vida. Las emociones en las que



**ESTAR ABIERTOS A CONECTAR CON LOS DEMÁS DESDE EL MUNDO EMOCIONAL HACE QUE EL APRENDIZAJE QUE TENGAMOS SEA MÁS DURADERO.**

vive un líder diariamente le van a permitir realizar unas cosas y no otras. Es decir, si uno vive inmerso en la resignación y no ve posibilidades en los proyectos, difícilmente va a obtener buenos resultados; sin embargo, si el líder está emocionalmente ilusionado, para él van a darse posibilidades que en otro estado emocional no son posibles. Lo mismo sucede con el resentimiento y la aceptación, con la arrogancia y la humildad o la tristeza y la alegría.

En la gestión de la emocionalidad para obtener resultados influyen diversos aspectos a tener en cuenta, aspectos relacionados con el liderazgo *flexiemocional*.

**ASPECTOS DEL LIDERAZGO FLEXIEMOCIONAL**

■ El líder *flexiemocional* es consciente de sus emociones. El líder se hace cuestiones del tipo: ¿Qué estoy sintiendo en este momento? ¿Por qué siento lo que siento? ¿Qué me lo provoca? ¿Me abre o me cierra posibilidades? Las respuestas a estas preguntas hacen que seamos conscientes de lo que estamos sintiendo, y que podamos dividir las emociones en dos grupos. Las podemos clasificar en las que abren posibilidades y las que las cierran. Las emociones que cierran posibilidades tienen relación con la angustia en la soledad, con la resignación que se siente cuando uno piensa que no está en sus manos poder hacer nada, con el miedo a equivocarse, a la pérdida, al fracaso, a la muerte, con la tristeza cuando sentimos que hemos perdido algo, con el resentimiento cuando alguien nos la ha jugado, con la ira que nos encoje el estómago. Sin embargo, las emociones que abren posibilidades están más cercanas a la paz cuando aceptamos que ya paso y ahora no podemos cambiarlo, con la alegría y el sentido del humor, con la ilusión y la ambición al ver que es posible y que el abanico de posibilidades es muy amplio, con la liviandad de sentir tranquilidad ante determinadas situaciones y con la humildad que me acerca y abre al aprendizaje.

■ Por lo tanto, el líder *flexiemocional* es consciente de sus propias emociones, si le abren o lo cierran posibilidades a él y a las personas que le rodean. Su influencia va a marcar el horizonte de actuación de su equipo, y va a contagiar su estado emocional y por lo tanto, abrir o cerrar posibilidades.

El líder *flexiemocional* se interesa por las emociones de los demás. ¿Cómo está mi equipo emocionalmente? ¿Están resentidos? ¿Están confundidos? ¿Están ilusionados? ¿Qué les preocupa? ¿Desde donde están se abren espacios para el aprendizaje? ¿Se van a conseguir los resultados esperados? ¿Qué tengo que ver yo con las emociones de mi equipo? ¿Qué puedo hacer yo para ayudarles? Reflexionar sobre estas cuestiones posibilita acercarse al otro desde la apertura y distinguir lo que le sucede a las personas con las que se convive diariamente.

■ El líder *flexiemocional* conoce la relación entre las emociones, las conversaciones y la corporalidad. Si el líder está cabizbajo, triste, la conversación consigo mismo seguramente le cerrará posibilidades y la emoción que sienta en ese momento irá en coherencia con lo que dice y su postura corporal. Del mismo modo, el líder

que camina en la vida con la mirada hacia el futuro, con una conversación consigo mismo llena de posibilidades e instalado emocionalmente en la ambición, tendrá ante sí unos resultados muy distintos. Por lo tanto, y puesto que siempre estamos en una postura física, está se relaciona con la emoción en la que nos encontramos y seguramente con la conversación que tengamos.

■ El líder *flexiemocional* se interesa por sentir las emociones, y fluir hacia las que conecten con los resultados esperados. El líder no sólo identifica las emociones, también las acepta. En vez de intentar controlarlas las siente para que desde allí pueda gestionar la emoción y pueda fluir hacia otra que le abra posibilidades y le lleve a obtener buenos resultados.

■ El líder *flexiemocional* aprende de corazón a corazón. Estar abiertos a conectar con los demás desde el mundo emocional hace que el aprendizaje que tengamos sea más duradero. Desde la apertura al otro es donde nuestro aprendizaje va a ser más significativo y vamos a posibilitar el aprendizaje de los demás. **TU**

**APRENDER A GESTIONAR LA EMOCIONALIDAD ES UNA MANERA DE HACER QUE LOS RESULTADOS DE UNO MISMO Y LOS DE LOS EQUIPOS QUE LIDERA SEAN MÁS EFECTIVOS. .**

**GESTIONAR EMOCIONES**

**Aprender a gestionar la emocionalidad es una manera de hacer que los resultados de uno mismo y los de los equipos que lidera sean más efectivos. Por lo tanto, el éxito de un líder está ligado a su capacidad de gestionar su emocionalidad y la de su equipo, saber qué emocionalidad necesita nuestro equipo para trabajar en un proyecto es esencial para poder alcanzar los objetivos del mismo. Por consiguiente la gestión de la emocionalidad nos puede abrir posibilidades que nunca hubiéramos imaginado, por que simplemente no sabemos que existen.**

**Si el líder se esconde detrás del miedo e ignora lo que siente, se convierte en un líder que construye un árbol, si se da espacio a las emociones, si se interesa por ellas siendo consciente de las posibilidades que abren y cierran, y se acerca al otro escuchando su fluir emocional construye un bosque: el bosque del líder flexiemocional.**

# TEMAS TRATADOS EN SETIEMBRE

IRAILAREN 14AN EGIN ZEN BILERA. JOSE M<sup>a</sup> ALDEKOA ESTREINEKO ALDIZ IZAN ZEN BERTAN KONTSEILU OROKORREKO LEHENDAKARITZA HARTU ETA GERO.

## SINIESTRALIDAD

Se presentó un interesante power point sobre la evolución de la siniestralidad en las cooperativas agrupadas en torno a Lagunaro Mondragón (97 cooperativas, 26937 trabajadores). El análisis indica que el 99,3% de los siniestros ocurridos durante el primer semestre son accidentes leves; un 0,64 graves; y lo que es mejor, que no ha habido accidentes mortales. Otro dato interesante: el 76% de los accidentes es debido a choques, sobre esfuerzos y contactos con agentes cortantes y punzantes.

Con respecto a la evolución del índice de incidencia (número de accidentes con baja superior a un día por cada 1000 trabajadores), cabe señalar que se ha roto la tendencia a la baja de los últimos cuatro años, pasando del 55 al 58,3. Este índice se sitúa en el área industrial de MCC en el 62,4 mientras que en el sector industrial de la CAPV llega hasta el 88,3.

## TASA DE ABSENTISMO

Se sitúa en el conjunto de MCC en el 5,2%, lo que supone un incremento de dos décimas en el primer semestre del año. Los incrementos más significativos se han producido en las Área Distribución y Financiera, mientras que la industrial y Conocimiento se han reducido de forma considerable. Está difícil lograr los objetivos previstos para 2008, que apuntaban a una tasa del 4%.

## EVOLUCIÓN DE MCC E IMPLICACIÓN SOCIAL

El primer semestre del ejercicio se ha superado de forma positiva, como lo confirman los datos. Las ventas del conjunto de MCC en esa fecha se sitúan prácticamente al 100% de las previsiones; hay una desviación positiva de puestos de trabajo tanto en el Grupo Industrial como en el de Distribución; y los excedentes del conjunto son ligeramente inferiores a los previstos.

En esta reunión se hizo un repaso del objetivo básico Implicación Social. Así, se comentó que MCC empleaba al finalizar junio a 85.711 personas (con un incremento sobre la misma fecha del año anterior de 6.700 puestos, sin tener en cuenta la adquisición por parte del Grupo Eroski de los establecimientos de Caprabo). También se comentó que el nivel de empleos cooperativos se situaba en el 81,5% de socios en las plantillas de las cooperativas y que la evolución de los mutualistas de Lagun Aro en el primer semestre ha experimentado un incremento de 174 personas.

**EL NIVEL DE EMPLEOS COOPERATIVOS SE SITUABA EN EL 81,5% DE SOCIOS EN LAS PLANTILLAS DE LAS COOPERATIVAS Y LA EVOLUCIÓN DE LOS MUTUALISTAS DE LAGUN ARO EN EL PRIMER SEMESTRE HA EXPERIMENTADO UN INCREMENTO DE 174 PERSONAS.**

## VARIOS

Entre otras cosas, en esta reunión se presentó un análisis sobre la jornada laboral y el nivel retributivo en las cooperativas de MCC; un repaso a las consecuencias (fiscales, contables, legislativas.etc) para las cooperativas de la reforma del tratado de la Unión Europea que entrará en vigor a partir de 2009; y se hizo un primer avance del modelo de educación cooperativa que se ha gestado después de la reflexión sobre el sentido de la Experiencia. **TU**

## 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.**



ALBERTO ARANBARRI KIDEKO KONTSEILU ERREKTOREKO KIDEA

## “HONA GOGOZ ETORRI BEHAR DA.”

10 urte eman ditu Kide kooperatiban lanean. “Oso balantze positiboa”, esan digu. Nahiz eta errektore moduan erabaki zailak eta une gogorak parean tokatu.

1. **Zenbat denbora errektore lanetan?**  
Aurreko agintaldi osoa eta orain bigarren agintaldiaren lehen urtean nago. Guztira, bost urte.
2. **Eta? Zer moduz?**  
Ederki sufrituta, baina orain ondo. Denetik eduki dugu: gerenteen aldaketak, produkzio zuzendarien aldaketak... Batzuk guk eraginda eta beste batzuk beren borondatez joan dira. Bost urtetan lau gerente eduki dugu. Tentsio une gogorak bizi izan ditut azken urteotan.
3. **Errektore moduan zer falta zaizue?**  
Formazioarena oso garrantzitsua da. Neu sartu nintzenean baldintza hori jarri genuen, organoari buruzko prestakuntza egitea. Eta Arrasatera joaten ginen oinarritzko formazioa egitera. Hark asko lagundu zigun, nahiz eta benetako esperientzia lanean hartzen duzun.
4. **Zein da karguaren alderik txarrena?**  
Karguari eskainitakoa ez errekonozitzea. Errektoreek ez daukagu ez plusik, ez bestelako abantailarik. Borondate onarekin egin eta kito! Eta errektore izateak bere lana dauka!
5. **Alde onak ere izango ditu, bai!**  
Bai, batez ere kooperatiba ondo doala ikustea, hartutako erabakiak zuzenak izan direla konturatzea.
6. **Gerenteak beti arrazoiz?**  
Ez! Ez horixe! Kiden enpresa moduan eta kooperatiba moduan helburu batzuk daude. Eta horiek lortzea bideratuta ez dauden hainbat gauza ezin dira onartu, ez gerenteari ez beste edozein langileri.
7. **Bai, baina gerenteari kontra egitea ez da erraza izango.**  
Ausardi puntua behar da, karakter pixka bat ere bai, eta kriterioa, noski. Eta ez norberaren buruari begira egon bakarrik!
8. **Bazkide denak Kontseilu Errektoretik pasaz gero, kooperatiba hobeto joango litzateke?**  
Ez! Enpresaren proiektua sentitzen ez dutenak hobeto bere lekuan geratu. Hona gogoz etorri behar da eta kooperatibarako zerbait emango duzula pentsatuz. Baten bat aukeratzea horri kalte egiteko oso negatiboa da enpresarako.
9. **Kide kooperatibaren etorkizuna?**  
Oso ondo.
10. **MCC nola ikusten duzu?**  
Urrun. Egia esan, nahiko deskonektatuta nago. Saiatzen naiz errektore naizen aldetik joan behar dudan bileretara joaten. Baina nire ekarpena Kiden egiten dut. Familia daukat, andrea eta bi neskatila, bizikletan ibiltzea gustatzen zait, igeri egitea... Eta denetarako astirik ez dago. **TU**



# ¿TIENES PLAN DE EMERGENCIA?



LA LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN SU ARTICULO 20 INDICA QUE EL EMPRESARIO DEBE ANALIZAR LAS DIFERENTES SITUACIONES DE EMERGENCIA Y ADOPTAR MEDIDAS EN MATERIA DE PRIMEROS AUXILIOS, LUCHA CONTRA INCENDIOS Y EVACUACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

## ¿QUÉ ES UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA?

Una situación de emergencia puede definirse como un acontecimiento, suceso o derivado de éste, por el cual, queda comprometida de forma súbita e indeseada la actividad normal de la empresa, con riesgo para ésta, sus personas y/o bienes.

Según el diccionario de la RAE una emergencia es una situación de peligro o desastre que requiere una acción inmediata.

## ¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

Todas las empresas, sin excepción, deben emprender una serie de actuaciones con miras a prevenir, mitigar, o en su caso, eliminar estas situaciones. Y la pregunta clave es la siguiente, ¿por donde empezamos?

## ANÁLISIS DEL RIESGO INTRÍNSECO DE INCENDIO

En primer lugar, se debe analizar el riesgo intrínseco de **incendio**. Para ello, debemos seguir lo dispuesto en el RD 2267/2004, Reglamento de seguridad contra incendios en los establecimientos industriales, o bien en el RD 314/2006, Código Técnico de la Edificación, o ambos, según la actividad que desarrolle nuestra empresa.

## DISPOSICIÓN DE LOS MEDIOS DE PROTECCIÓN NECESARIOS

Una vez analizado el riesgo se deben colocar aquellos medios de protección contra incendios que preceptivamente nos obliguen estas legislaciones (Extintores, Bocas de incendio equipadas, etc.)

Realizadas estas actuaciones y cuando el establecimiento o edificio esté equipado con los medios de lucha contra incendios y evacuación es cuando realmente debemos hablar de un **plan de emergencia**.

## DISPOSICIÓN DE LAS VÍAS DE EVACUACIÓN

Las vías de evacuación son aquellos caminos que nos conducen a un espacio exterior, por lo que es responsabilidad de todos que estén en todo momento libres de obstáculos, es decir, las vías de evacuación son innegociables, y se deben disponer en número y dimensiones adecuadas para dar salida a todos los ocupantes de la empresa.

## EL PLAN DE EMERGENCIA

Pero, ¿qué es un plan de emergencia? "El plan de emergencia es la planificación y organización humana para la utilización óptima de los medios técnicos previstos con la finalidad de reducir al mínimo las posibles consecuencias humanas y/o económicas que pudieran derivarse de la situación de emergencia".

## DESIGNACIÓN DEL EQUIPO DE EMERGENCIAS

Se deben designar las personas que van a ser las encargadas de llevar a cabo este plan. Las figuras, obviamente, pueden ser muchas dependiendo de las dimensiones de la empresa, horarios, organización etc. Entre todas ellas caben destacar:

- **JE, Jefe de Emergencia:** Es la máxima autoridad en la empresa mientras dura esta situación. Debe ser una persona con dotes de mando, conocer perfectamente el plan de emergencia y estar localizable las 24 horas del día. Decidirá el momento de la evacuación de la empresa o área afectada por la situación de emergencia.
- **Jl, Jefe de intervención:** Dirigirá las operaciones de extinción en el punto de la emergencia, donde representa la máxima autoridad, e informará y ejecutará las órdenes que reciba del jefe de emergencia.
- **EPI: Equipos de primera intervención.** Serán de actuación directa contra las causas de la emergencia. Deben tener conocimientos básicos de lucha contra incendios. El número mínimo debe ser dos personas. Es aconsejable que todo el personal de la empresa reciba la formación imprescindible para ser EPI.
- **ESI: Equipo de segunda intervención.** Debe tener una formación y entrenamiento más intensivo. Son los bomberos de fábrica con el equipo y medios adecuados para intervención directa.
- **EAE: Equipo de alarma y evacuación.** Su misión es la de dirigir ordenadamente a las personas hacia la salida de emergencia correspondiente. Debe también comprobar la evacuación de sus zonas y controlar las ausencias en el punto de reunión exterior una vez que se haya realizado la evacuación.
- **EPA: Equipos de primeros auxilios:** Su misión será prestar los primeros auxilios a los lesionados durante una emergencia. Para ello deberá estar capacitado para decidir la atención a prestar a los heridos de forma que las lesiones que presentan no empeoren y proceder a la estabilización de los lesionados graves, a fin de ser evacuados. Para un correcto y eficaz desarrollo de su cometido los integrantes de los E.P.A. deberán tener formación y adiestramiento continuados en emergencias médicas, urgencias médicas, inmovilización, y transporte de heridos.
- **CC: Centro de control:** lugar donde se centralizan las comunicaciones. Normalmente, se sitúa en la recepción o en la garita de entrada.

## FORMACIÓN

Designado al personal, este debe ser formado en los medios de extinción disponibles; protocolos de primeros auxilios, comunicación con el exterior y evacuación del personal

## SIMULACROS DE EMERGENCIA

Realizada esta formación, el siguiente paso es verificar que las medidas que hemos descrito sean eficientes. Esto se realiza a través de los simulacros de emergencias, que son una simulación de una o varias situaciones de emergencia, con el objeto de ver el tiempo de respuesta ante estos sucesos, y poder corregir deficiencias o mejorar los procedimientos de actuación.

Así estaremos en condiciones de prevenir cualquier situación de emergencia. **TU**

“ LOS SIMULACROS DE EMERGENCIAS, QUE SON UNA SIMULACIÓN DE UNA O VARIAS SITUACIONES DE EMERGENCIA, CON EL OBJETO DE VER EL TIEMPO DE RESPUESTA ANTE ESTOS SUCESOS, Y PODER CORREGIR DEFICIENCIAS O MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN. ”

## NOTICIAS

### TALLER SUBVENCIONADO

- ▶ El próximo **23 de octubre** se realizará el **VII Módulo del Taller de Evaluación de riesgos laborales** en el que se desarrollarán aspectos relacionados con el Informe de **Evaluación de riesgos**. Este Taller está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.
- ▶ Durante los días **3, 4, 10 y 11 de Octubre** se ha planificado la realización de un Curso Básico de **Seguridad y salud en tareas de mantenimiento** dirigido a personal que habitualmente realiza las tareas de Mantenimiento en nuestras empresas.
- ▶ Los objetivos principales de este Curso son:
  - Conocer los **riesgos y medidas preventivas** asociadas a las tareas de mantenimiento (riesgo eléctrico, trabajos en alturas, máquinas, productos químicos, ...)
  - Conocer y saber poner en práctica las actuaciones a seguir a la hora de realizar las **funciones asignadas** tales como: recepción de equipos, mantenimiento preventivo de máquinas e instalaciones, coordinación de actividades, emergencias, recurso preventivo, etc
  - Capacitar a los asistentes al curso para actuar como **Recurso preventivo** (art. 32 bis LPRL) en la vigilancia del cumplimiento de las actividades preventivas.



# EGURKO – ORTZA

<b>KOKAPENA</b>	<b>ZUMAIA (GIPUZKOA) / IRUÑA (NAFARROA)</b>
<b>DIBISIOA</b>	<b>MAKINA-ERREMINTAK</b>
<b>JARDUERA</b>	<b>ZUR, ALUMINIO ETA KONPOSITEENTZAKO MAKINERIA</b>
<b>LANGILEAK</b>	<b>110</b>
<b>FAKTURAZIOA 2006AN</b>	<b>11,7 MILIOI EURO</b>

**Historia** La historia conjunta de Egurko y Ortza se comenzó a escribir con la constitución de MCC en 1991 y su organización sectorial. Ambas cooperativas han sido desde entonces compañeras inseparables de viaje en la División de Maquina-Herramienta de MCC. Al punto que en la actualidad lo comparten prácticamente todo: red comercial, mercado, logotipo, plan de gestión, plan estratégico, consejo de dirección y gerente. Su historia no ha estado exenta de dificultades, con marcados altibajos en el mercado que han derivado en decisiones estratégicas para relanzar el negocio, lo que ha implicado ajustes de plantilla, calendarios a la baja y reubicaciones de socios en otras cooperativas.

**Egurko-Ortza hoy** En la actualidad, Egurko-Ortza tiene una tasa de mercado en España próxima al 15% y sus principales clientes son los fabricantes de muebles. El 60% de sus ventas se realiza en el mercado nacional, y el restante 40% en el exterior, sobre todo en Brasil, México y Reino Unido, aunque también ha realizado operaciones puntuales en Irán, Japón, Francia, Holanda, Grecia o Turquía.

**Competencia** Muy elevada en un mercado maduro en el que las familias dedican cada vez menos presupuesto al mobiliario de la casa. Sus principales competidores son empresas alemanas e italianas; empresas integradas en grandes grupos con los que resulta imposible competir en maquinaria estándar. La fortaleza de Egurko-Ortza se centra en la maquinaria a medida del cliente y en el servicio post venta.

**Productos** En la planta de Zumaia se realizan canteadoras, perfiladoras y máquinas combinadas, mientras que en Ortza su especialidad son las máquinas de seccionado industrial y los centros de mecanizado para la madera. De cara al futuro, en colaboración con el centro tecnológico Ideko, se han desarrollado nuevas máquinas que se adaptan a otros materiales, como el de los composites, el aluminio e incluso la piedra.



## ¿CRÓNICA DE UNA FUSIÓN ANUNCIADA?

A la vista de los acontecimientos, todo parece indicar que Egurko y Ortza, dos cooperativas independientes, terminarán fusionándose y constituyendo una única cooperativa con dos plantas productivas, una en Zumaia (Gipuzkoa) y otra en Pamplona (Navarra). De hecho, ya se está pensando en crear un comité entre ambas para analizar los pros y contras de una posible fusión.





**CARLA ALVES  
NICOLÁS RODRÍGUEZ  
JUAN RAMÓN URBIETA**  
EGURKO S. COOP

De izquierda a derecha, Carla Alves, secretaria comercial; Nicolás Rodríguez, montador-ajustador y presidente de la cooperativa y Juan Ramón Urbieta, operario de montaje.

Esta es la interpretación de tres socios respecto a la evolución experimentada por la cooperativa en los últimos años. "El panorama de la cooperativa es cuanto menos incierto" nos comenta Carla, "con un ambiente socio-laboral bastante mejorable. Los agravios comparativos

entre los socios de la misma categoría y una falta de comunicación evidente, no nos ayudan a mejorar en este aspecto".

Juan Ramón, el más veterano de los tres, muestra su desencanto por la decadencia del espíritu cooperativo en Egurko. "Antes los trabajadores sentíamos más la empresa como nuestra; sin embargo, hoy en día, las diferencias que se perciben entre los del taller y los directivos se parece más a una sociedad anónima".

Nicolás, con siete años de experiencia en la cooperativa a sus espaldas, también coincide en calificar la situación socio empresarial de Egurko-Ortza de "delicada". "Los números son tercos, la evolución no está siendo todo lo buena que los socios deseáramos. Esa situación genera inseguridades, desconfianzas y frustraciones, pero no nos queda otro remedio que intentar reconducir esa tendencia. Ahora, con el nuevo Modelo de Gestión Corporativo, que poco a poco se quiere implantar, espero que se pueda retomar ese sentimiento cooperativo".

Respecto a la posible fusión de ambas cooperativas, y a pesar de que a día de hoy ya funcionan como si fueran una única empresa, Carla apunta que desde el punto de vista operativo "todavía hay muchas cosas que solucionar".

**CÉSAR GRANDAS  
JAIME MUNÁRRIZ**  
ORTZA S. COOP

De izquierda a derecha, Jaime Munárriz, montador de centros de mecanizado; y Jaime Munárriz, montador de centros de mecanizado Jaime Munárriz, montador de centros de mecanizado.

En Ortza hemos charlado con Jaime y César, el primero es el veterano de la cooperativa, con más de 30 años de servicio en su expediente, y el segundo ha cumplido ya siete años en Ortza. Jaime valora positivamente el salto tecnológico que han realizado, desde los utillajes hasta los actuales centros de mecanizado, aunque "creo que la competitividad, la productividad y otros aspectos de la globalización han hecho que descuidemos la función social de la cooperativa". Además, valora positivamente la pertenencia a MCC, ya que "el hecho de estar agrupados en MCC nos beneficia a todos puesto que compartimos servicios diferentes y nos apoyamos los unos a los otros en épocas de crisis".

César, que anteriormente trabajó en empresas SA, destaca el "compañerismo, la implicación de las personas en la empresa y el buen ambiente laboral". Tiene la sensación de estar al corriente de lo que pasa en la empresa, "periódicamente realizamos reuniones informativas, la información es fluida, somos pocas personas y el trato entre nosotros es bueno".

Con respecto a la posible fusión con Egurko tanto César como Jaime coinciden al sentenciar que "la percepción general es de miedo a las consecuencias que puedan originarse tras la fusión, sobre todo en cuanto al futuro de los puestos de trabajo."



# JUBILARSE: ¿LIBERACIÓN O TRAUMA?

LAS DEPRESIONES DEL JUBILADO SON EL RESULTADO DE LA FALTA DE PREPARACIÓN PARA EL NUEVO ESTADO.

La mayoría de las veces la jubilación es presentada como un momento muy esperado por el trabajador para poder liberarse por fin de sus obligaciones y disponer del tiempo que no tuvo en su momento para el cultivo de sus aficiones. Sin embargo, en un gran número de casos, lejos de traer el júbilo, acaba siendo un corte traumático que crea desajustes, inadaptaciones y estados de malestar.

Sólo quienes trabajan en condiciones duras, mal pagados y ejerciendo actividades ingratas viven la jubilación como un indulto benéfico. Al resto se le presenta en la forma de un despedido indeseado que les arroja a la condición de inútiles sociales y les despoja de compañías, horizontes, satisfacciones e incluso de parte de la recompensa económica que les servía de sustento. A cambio conquistan tiempo, pero muchos no saben en qué ocuparlo. Supuestamente ganan también libertad, pero carecen de hábitos y de recursos para emplearla.

Con razón o sin ella, el jubilado suele vivir el término de su ciclo laboral como el comienzo real de la vejez. Poco importa que tenga buena salud y esté en condiciones de realizar actividades físicas e intelectuales con plenas facultades. Al diagnóstico subjetivo del propio estado se le superpone el decreto social de su caducidad: desterrado del trabajo, queda marcado con el signo de la inutilidad. Mientras trabaja, el individuo ve la vejez como algo que "ya llegará", pero en el momento de la jubilación ese futuro se convierte en un repentino presente sin retorno. El peso de palabras como "jubilado" o "pensionista" le supone una especie de estigma de "muerte civil" contra el que poco vale la evidencia de su buen estado.

## JUBILADO=VIEJO

La edad de jubilación, sin embargo, ya no está relacionada con la edad de la decrepitud. Exceptuando los casos de enfermedad o incapacidad, el retiro laboral es una convención fijada por el mundo productivo con el fin de reponer mano de obra e incorporar nuevas cohortes al mercado de trabajo. Si por término medio ese relevo viene fijado a los 65 años, es debido a las estadísticas y los intereses empresariales, más que a la constatación científica de que en ese punto comience el declive de la persona. Antes, al contrario, si las jubilaciones sólo se rigieran por criterios de capacidad, en muchos casos habría octogenarios eficientes en las oficinas: pues, por una parte, ha aumentado la esperanza de vida activa de la población y por otra, la mayoría de los trabajos ya no comportan altas cargas físicas.

No hay motivo real, pues, para sentirse viejo por el hecho de llegar a la jubilación. Las depresiones del jubilado resultan principalmente de la falta de preparación para el nuevo estado y a la inadaptación al estilo de vida que éste conlleva. Por eso son más infrecuentes entre personas creativas que en las de carácter pasivo. Los especialistas recomiendan el cultivo de aficiones y hobbies, la participación en proyectos de colaboración y ayuda social, la práctica de ejercicio físico, la lectura o los viajes como fórmulas preventivas para superar la sensación de inutilidad. Pero a menudo, estas actividades se le antojan al jubilado sucedáneos engañosos del trabajo o simples modos de matar el tiempo.

Es preferible que la persona jubilada



asuma su nueva etapa como un derecho al descanso bien ganado y que, a partir de ahí, vaya llenando paulatinamente su vida diaria de ocupaciones escogidas libremente, sin ninguna presión interior ni exterior. No existe, pues, una receta válida para todos. En unos casos lo más gratificante será practicar tareas similares a las realizadas en su antigua profesión, orientándolas hacia el placer de la obra bien hecha, en vez de buscar la remuneración y la rentabilidad inmediata. En otros, lo conveniente será lo contrario: iniciarse en estudios, habilidades o aficiones que le permitan descubrir nuevos intereses.

Pero los informes sobre la materia coinciden en encontrar mayores índices de satisfacción en las actividades que concilien el interés personal con cierto grado de reconocimiento social. Entre ellas están las practicadas en grupos cooperativos de jubilados que emprenden proyectos basados en el aprovechamiento de sus destrezas, y en especial si se orientan a la enseñanza y el asesoramiento de personas más jóvenes. Toda persona madura transporta, a veces sin saberlo, un considerable bagaje vital del que puede sacar un enorme provecho para sí misma y para los demás.

Ciertamente, no todo depende de la buena gestión de la propia actividad. El salto a la jubilación sigue siendo brusco y de efectos imprevisibles que dependen de múltiples factores, desde el nivel sociocultural hasta la situación económica. Y son también diferentes las respuestas observadas en hombres y mujeres, en operarios y ejecutivos o en trabajadores manuales e intelectuales.

Pero, si desvinculamos la jubilación de la vejez y levantamos nuevos puentes entre las etapas vitales de trabajo y retiro, sin sobreestimar ni infravalorar ninguna de ellas, la jubilación empezará a dejar de vivirse como una derrota. **TU**

“ LO MÁS GRATIFICANTE SERÁ PRACTICAR TAREAS SIMILARES A LAS REALIZADAS EN SU ANTIGUA PROFESIÓN, ORIENTÁNDOLAS HACIA EL PLACER EN VEZ DE BUSCAR LA REMUNERACIÓN Y LA RENTABILIDAD INMEDIATA. ”





# CUBA EN LA ENCRUCIJADA

LAS PALABRAS DEL PRESIDENTE CUBANO, RAÚL CASTRO, HAN SIDO CONSIDERADAS COMO UN PASO HACIA DELANTE.

El pasado día 26 de julio, en la conmemoración del aniversario de la toma del cuartel de Moncada, el presidente del gobierno cubano (desde la enfermedad de su hermano Fidel en agosto de 2006), Raúl Castro, mencionó en su discurso diversos temas que preocupan a los cubanos, introduciendo algunas novedades, sobre todo a la hora de analizar la situación económica y las soluciones planteadas.

En diversos medios de comunicación, las palabras del presidente cubano han sido consideradas como un paso hacia delante y un mensaje para reactivar la producción y la gestión eficiente en las empresas del país.

## LA ECONOMÍA CUBANA

Desde la desaparición del bloque socialista, la economía cubana ha vivido un proceso de declive continuo, pero en los últimos años se han dado pasos importantes que han hecho posible un crecimiento superior al 10% del PIB durante los últimos tres años.

Tras remarcar las dificultades que los cubanos sufren para llegar a fin de mes, el presidente cubano dejó clara la dirección por la que la situación actual se superaría con "...trabajo organizado, control y exigencia un día tras otro; rigor, orden y disciplina sistemáticos desde la instancia nacional hasta cada uno de los miles de lugares donde se produce algo o se brinda un servicio".

En esta exigencia de búsqueda de nuevos métodos y estrategias, el debate abierto dentro de la sociedad cubana apunta hacia modelos de autogestión, en el que el cooperativismo puede ser el modelo de participación de los trabajadores en los procesos de producción, junto con la cogestión de las empresas que ahora son de titularidad estatal.

El déficit actual de participación de los trabajadores en las decisiones se podría superar a través de iniciar procesos de autogestión en la producción, que repercutiría directamente en llegar al objetivo expresado por Raúl Castro de "pago según trabajo". Sin embargo todavía existe un camino que recorrer para poder llegar a ese objetivo. Las actuales UBPCs (Unidades Básicas de Producción Cooperativa), por ejemplo, carecen de la posibilidad legal de ser unas verdaderas empresas cooperativas en las que los asociados puedan planificar su actividad empresarial sin tener que estar a merced de los objetivos que delimitan su producción y ámbito de actuación.

Por otra parte, el actual sistema monetario, con dos monedas, el CUC o peso convertible y el peso nacional, no ayuda mucho a que cualquier empresa pueda planificar eficazmente su actividad, siempre con el pensamiento puesto en venta en el mercado que funciona en divisa para poder tener posibilidad de realizar inversiones. Decisiones referentes a la moneda en el sentido de unicificarla podrían repercutir positivamente en la reactivación de la



economía y parece ser que también se están dando pasos en ese sentido.

Abastecer el mercado con los productos necesarios, producidos nacionalmente a ser posible, en el que la población pueda comprar con su salario todo lo que sea necesario es el objetivo marcado. La libreta de racionamiento como tal no tendría mucho sentido si se llega a equilibrar la capacidad de compra de la población y un precio de mercado de los productos que sea real según los costes de producción. Los productos subsidiados por el estado, la canasta básica, debería tener un sentido más de protección directa de la población desfavorecida

y con problemas de acceso a unos ingresos mínimos.

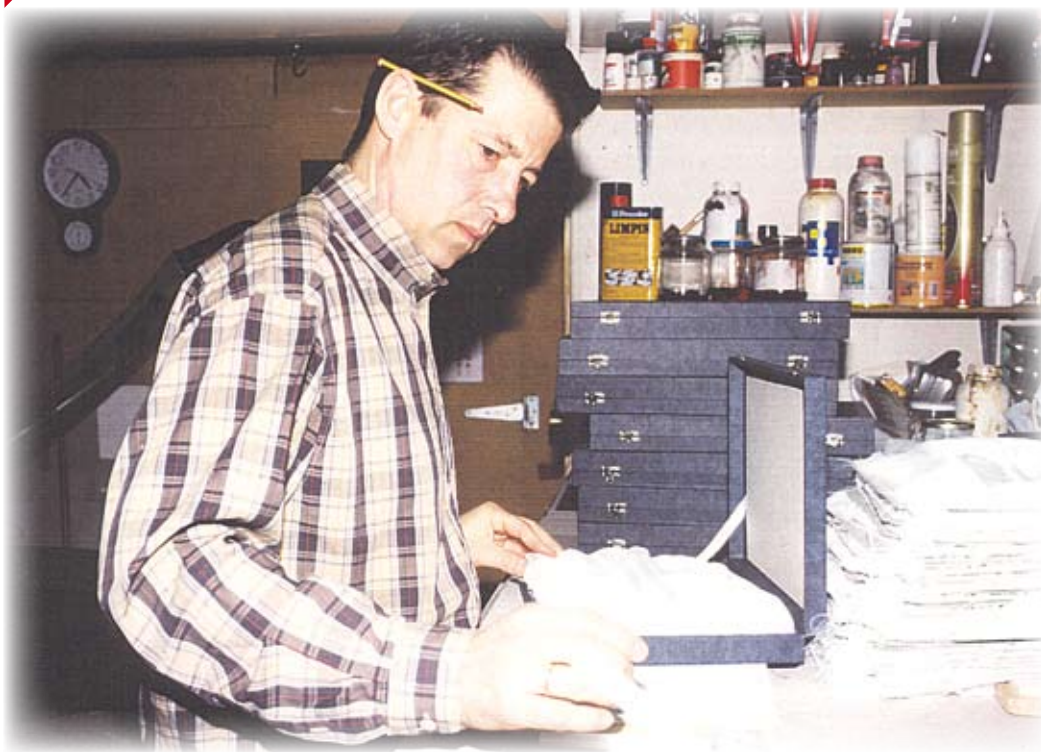
## LA ECONOMÍA, DESDE ABAJO HACIA ARRIBA

Como se ha señalado más arriba el debate está abierto. Las posibilidades de dar comienzo a un tipo de organización de la economía que tenga un enfoque más "desde abajo hacia arriba" parecen posibles. Acertar en la manera de funcionamiento, en el tipo de organización, en cómo participar, en el día a día, en las decisiones que a cada uno de los y las cubanos y cubanas importan e inciden en su vida, es el reto lanzado. Procesos ya iniciados como el de la reestructuración del sector azucarero pueden ser una buena oportunidad de ensayo para unos nuevos modelos organizativos eficientes.

El debate está abierto. La coyuntura actual puede ayudar a que se acierte en la solución.

*"Abastecer el mercado con productos necesarios, producidos nacionalmente a ser posible, en el que la población pueda comprar con su salario todo lo que sea necesario es el objetivo marcado". TU*





## Estuchistas

Los principales materiales que utilizan los estuchistas son la madera, pieles de variadas calidades y colores, telas, colas, cartones y papeles, así como herrajes para el cierre de los estuches.

**L**a elaboración de estuches, entendidos como cajas o envoltorios para proteger y guardar los más diversos bienes, es un oficio conocido desde hace muchos años. A los artesanos especializados en esta actividad se les denomina estuchistas.

Al igual que ocurre en otros trabajos, la voluntad de los demandantes y la capacidad de los artesanos han hecho que los

estuches lleguen, en ocasiones, a ser verdaderas obras artísticas. Son reflejo de los gustos y de los estilos dominantes en cada época, y llegan, incluso, a superar el valor de los objetos para cuya protección se fabricaron.

Sin embargo, en las últimas décadas se está imponiendo su fabricación industrializada, en detrimento de la elaboración del estuche unitario o de muy pocas unidades, adaptados a la pieza u objeto que van a contener. A consecuencia de

ello, la viabilidad futura del estuchista tradicional se ve amenazada.

### EL ESTUCHISTA LUIS LOPEZ

Luis López Caeiro (Santiago de Compostela/Galicia 1955) se desplazó con sus padres a San Sebastián cuando tenía tres años. Desde muy joven realizó variados trabajos auxiliares en empresas y comercios de su entorno. Tras cursar las enseñanzas iniciales, compaginó los estudios de Diseño Industrial con su empleo como

---

CARMELO URDANGARÍN JOSÉ M<sup>º</sup> IZAGA

---

delineante en una empresa de construcción.

Su relación con Mario Ramos, conocido estuchista donostiarra, ubicado en la calle Urbietta, le permitió conocer este oficio. Al jubilarse el maestro, en 1985, Luis se hizo cargo de sus medios productivos y puso en marcha su propio taller, -hoy CA. iro estuches y derivados-, en el barrio de Amara en San Sebastián.

A las enseñanzas recibidas de Mario Ramos, que han sido fundamentales en su formación como estuchista, ha añadido las de otros maestros artesanos en técnicas específicas como el dorado, el tratamiento de la piel, la carpintería, y en el perfeccionamiento del dibujo, entre otras. También hay que añadir que ha asistido a diversos cursos relacionados con su actividad.

El artesano dispone de dos locales anejos de unos 120 m<sup>2</sup> de superficie, a los que hay que añadir otros 40 de una entreplanta. Al tratarse de una tarea muy artesanal el número y clase de máquinas es muy reducido y se limita a guillotinas, cizallas, encoladoras y una instalación manual de dorado. Lo mismo puede decirse de las herramientas, entre las que destacan pistolas, grapadoras neumáticas, lijadoras manuales y sierras, así como martillos y formones.

### LOS MATERIALES Y EL PROCESO

Los principales materiales utilizados por Luis López son la madera, pieles de variadas calidades y colores, telas, colas, cartones y papeles, así como herrajes para el cierre de los estuches, todos los cuales el artesano adquiere en el mercado, aunque en ocasiones utiliza piel reciclada.

El proceso de la elaboración unitaria o de un reducido número de estuches, se inicia con la demanda del cliente del producto concreto que desea o de la finalidad del mismo, es decir, el bien que debe contener. En base a este planteamiento se diseña el estuche, teniendo en cuenta la inversión que desea realizar el demandante, lo que determina la calidad de los materiales a utilizar.

Una vez definido el producto, se dibuja cada una de las partes de las que se compone. A continuación, se preparan cada una de las piezas de madera, piel, tela, etc. para pasar al montaje, utilizan-

## LA PRODUCCIÓN INDUSTRIALIZADA ESTÁ AFECTANDO DE MANERA NEGATIVA A LA LABOR DEL ESTUCHISTA TRADICIONAL, QUIEN ELABORA PIEZAS UNITARIAS MAYORITARIAMENTE DE MODO MANUAL.

do colas diversas, desde frías o calientes a las de contacto.

### EL FUTURO DE LOS ESTUCHISTAS

Como ya hemos señalado, la producción industrializada está afectando negativamente a la labor del estuchista tradicional, elaborador principalmente de piezas unitarias. Esta evolución se ha producido incluso en sociedades, como la donostiarra, con una probada tradición en la utilización de estuches, muy necesario para el transporte de bienes valiosos.

En opinión de Luis, al estuchista, para obtener buenos resultados e incluso para seguir en el oficio, debe gustarle este trabajo, siendo además necesaria una buena capacidad imaginativa, dominio del dibujo para plasmar sus ideas, y notable habilidad manual.

Luis López ha acudido a un número reducido de ferias de artesanía en el pasado, si bien hace algún tiempo que no participa en las mismas. Su favorable imagen hace que los posibles clientes, entre los que destacan los comercios especializados, joyerías, platerías y cuberteros, acudan a su taller o contacten con él. Las principales finalidades de los estuches que construye el artesano son para albergar instrumentos musicales, trofeos, medallas, placas y cubertería. Asimismo, tiene cierta entidad la restauración de estuches antiguos, por encargo de anticuarios.

El hecho de que el estuche debe adaptarse al bien que contiene, limita las posibilidades de

importación de terceros países, principalmente del este asiático. A pesar de ello, el futuro del estuchista tradicional presenta interrogantes, al menos como una actividad profesional rentable.

Como en otras muchas actividades artesanales, este oficio no figura entre las enseñanzas regladas, por lo que los nuevos estuchistas tienen que aprender de los maestros que dominan el oficio o formarse por sus propios medios.

Actualmente, "CA.iro estuches y derivados" ocupa a cuatro trabajadores de los que uno, su titular Luis López, se dedica a la estuchería tradicional y los otros tres a la producción más seriada, aunque con un gran contenido manual. **TU**



# JOSÉ MARI MORAZA

## UN ARTISTA CONTRA CORRIENTE

JOSÉ MARI MORAZA (DONOSTIA, 1955) OSO ARTISTA BEREZIA DA. "SÍMBOLOS PARA EL RESPETO" PROIEKTU ETIKO-ESTETIKOAREN SORTZAILEA DA. SINBOLO HORIEK, PRESOEKIN BATERA GAUZATUAK, HAINBAT KARTZELETAKO GALERIAK BETETZEN DITUZTE DAGOENEKO.



**F**lejado de los circuitos convencionales del arte, su propuesta ético-estética "Símbolos para el respeto" ya cuelga de 14 centros penitenciarios y ha estado expuesta en diversos templos religiosos.

### ¿Pintor, escultor, decorador...?

Me considero un artista multidisciplinar, un artista autodidacta proveniente del mundo de la decoración, lo cual, dicho sea de paso, ha sido un lastre importante debido a los prejuicios de algunos "artistas". Tengo 53 años y llevo en torno a 25 años trabajando en esto de una forma profesional.

### ¿Cómo defines tu obra?

Está a caballo entre lo figurativo y lo abstracto. Técnicamente no me puedo situar en un lugar concreto. De hecho, no estoy anclado a la técnica. Me gusta evolucionar. Y cuando domino una técnica me paso a otra que me de nuevas emociones. Soy inquieto en ese aspecto. Ahora estoy trabajando mucho con bronce para mis esculturas; y sobre todo con polímeros, en una especie de ir contra corriente con la cultura del arte vasco, muy propenso a materiales como la piedra, el hierro o la madera.

### Una de tus metas es acercar tu obra a los más desfavorecidos. ¿Te consideras un Robin Hood del mundo del arte?

Como artista, lo que quieres es ver cómo llega al exterior eso que tú propones, qué sensaciones produce. Y para llegar al público el circuito clásico pasa por salas de

JAVIER MARCOS



# FUNDACIÓN RESPETO

Es un soporte institucional para nuestro proyecto "Símbolos para el respeto". A través de la Fundación podemos donar nuestras obras a otras instituciones, establecer relaciones con otras instituciones, y organizar actividades relacionadas con la difusión del concepto respeto, como charlas, eventos puntuales, exposiciones, ... Hemos presentado la experiencia en varios foros y está teniendo una acogida excelente.

exposiciones, salas de cultura, galerías, museos... Y exponer en esos recintos exige gestiones insufribles. De manera que decidí tocar otras teclas, optar por circuitos alternativos y llegar a personas más desfavorecidas en cárceles, hospitales, centros psiquiátricos, ...

## Claro, porque el arte también les conmueve a ellos ¿o qué?

Así es. El arte es para vivirlo, para hacer vibrar al mundo. Es una herramienta de expresión, la forma más universal de comunicar que existe, bien sea escribiendo, pintando, cantando...

Y si es de alcance global puede ser una forma de aliviar los problemas del mundo. Por eso en nuestra obra "Símbolos para el respeto" lo importante no es la parte física, sino la filosófica, el concepto que contiene, que es una especie de homenaje al respeto: respeto a la naturaleza, a las ideologías, a las personas, a las razas,...

## ¿Por qué dices "nuestra obra"?

Porque este proyecto lo inicié yo, pero han participado en él internos de las cárceles, jubilados, universitarios, ... que han hecho sus propias piezas y las hemos integrado en "Símbolos para el respeto", que luego exponemos en iglesias, mezquitas, universidades...

"ZENTZUBUN EROFI NAIZ"

### Artista bat

Artean ez daukat ikonarik.

### Lan bat?

Ez daukat bat modu berezian markatu nauenik.

### Ihesbide bat

Neure familia.

### Kolore bat

Txuria, kolorerik eza.

### Paisaia bat

Itsasoari begira.

### Zure energia?

Zailtasunei aurre egiteak indartu egiten nau.

### Zerolako artista zara?

Zentzudun eroa naiz.



## ¿Cuántos símbolos tiene ya el proyecto?

3.500, más o menos. Y la gran mayoría están colocados en 14 centros penitenciarios del Estado español. Es un proyecto que todavía tiene que crecer mucho. ¿Hasta dónde? Pues mira, hay 77 centros penitenciarios en los que quiero colgar mis obras; también he empezado con prisiones de Francia, en Alemania ya tengo algún contacto... La idea es poner los "símbolos para el respeto" en las prisiones de toda Europa.

¡Ojo! Yo no voy a las cárceles a enseñar respeto a los internos; lo que busco es que ellos me hablen del respeto, y que plasmen sus ideas en una pieza, para después difundirlo y subrayar la importancia del concepto en lo referente a la dignidad de las personas y de los pueblos.

## ¿Estás volcado 100% como artista a "Símbolos para el respeto"?

No, paralelamente voy haciendo mis otras esculturas. Pero la que más repercusión mediática está teniendo es la obra "Respeto". Es una obra del pueblo, y creo que es la obra más monumental que jamás se ha creado. Hay mucha gente participando, elaborando sus propios símbolos que después los integramos en la obra y los exponemos en lugares atípicos donde nos interesa difundir el concepto del respeto. Y en cuanto a ideas ¿conoces alguna idea, algún concepto que supere al respeto como obra de arte? El respeto es como un imán, que atrae a otros conceptos como la alegría, la ilusión, el amor, ... En el respeto está el dios de los dioses.

## Tú como artista ¿qué le pides a tu obra?

Que además de ser físicamente algo bello, que su inspiración y sentido tenga un objetivo más trascendente para la sociedad, algo más poderoso que la mera apreciación de la belleza.

## ¿Qué proyectos tienes ahora entre manos?

A largo plazo, quiero desarrollar una serie de esculturas en homenaje a marcas de alto standing a nivel internacional.

A nivel de la Fundación Respeto, el día 16 de setiembre inauguraremos la exposición en el mayor templo budista de Europa situado en Pedreguer, Alicante. Y en octubre voy a hacer el primer taller internacional de niños nepalíes adoptados en España. El dinero que se recaude con la venta de las piezas que hagamos se enviará a sus familias en Nepal. **TU**

# Del akelarre a la hoguera



## EUKENI OLABARRIETA

DURANTE EL SIGLO XII NACEN EN EUROPA LAS HEREJÍAS DUALISTAS CUYOS SEGUIDORES SON ACUSADOS POR EL CLERO DE RENDIR CULTO AL DIABLO. LA MÁS CONOCIDA FUE LA HEREJÍA CÁTARA Y LA PERSECUCIÓN CONTRA LOS CÁTAROS EN EL SIGLO XIII DIO LUGAR AL NACIMIENTO DE LA INQUISICIÓN, QUE SIGLOS MÁS TARDE SE DEDICÓ DESPIADADAMENTE A LA CAZA DE BRUJAS. ESTA TUVO SU AUGE EN LOS SIGLOS XVI Y XVII, SI BIEN ANTES HABÍA HABIDO YA DETENCIONES Y PROCESOS.

Debido a la destrucción, ocultamiento y pérdida de documentos y actas judiciales es imposible hacer una estimación fiable de los condenados por brujería. La estimación más admitida cifra en 100.000 los ejecutados, la mitad de ellos en el Sacro Imperio Romano Germánico, un conglomerado de estados en torno a la actual Alemania. Polonia, Suiza y Francia también dejaron chiquito al Tribunal del Santo Oficio de la Inquisición española aunque la leyenda negra describió a ésta como una incansable y cruel perseguidora de brujas. Y así fue, pero hubo quienes la superaron en ardor persecutorio y fanatismo religioso.

En Euskal Herria, ya en 1466, Gipuzkoa envió una representación a Enrique IV de Castilla solicitando la eliminación de las brujas por el daño que causaban. Hubo redadas de brujas en los valles del Roncal, Salazar y Aezkoa. En 1538 y 1539 se llenaron las cárceles de Pamplona y también hubo redadas en Bizkaia. La lista de procesos es larga. En Lapurdi hay una figura que merece un comentario: Pierre de Lancre, juez de Burdeos y que colaboró estrechamente con la Inquisición. Le dieron poderes ilimitados para extirpar la brujería de Lapurdi, se estableció en San Juan de Luz y se inició un auténtico reinado del terror. Tomó declaración a toda clase de personas sin distinción de edad, sexo, estado o capacidad mental, torturó de todas las formas posibles, y acusó a miles de brujería. Su sistema era: "Colgar y quemar sin elegir ni escoger, ese es el mejor modo de asegurar el castigo del delincuente". Con Pierre de Lancre cundió el pánico general en Lapurdi, la población huía de la comarca. Llevó a la hoguera incluso a sacerdotes y vicarios. Sus excesos hicieron que el

obispo de Bayona, Monseñor Echauz, escribiese al rey el cual destituyó a Lancre. Y los excesos de la Inquisición empezaron a suscitar críticas incluso entre algunos inquisidores. Un momento decisivo para la historia de la brujería y de la Inquisición fue el proceso de Zugarramurdi que acabó con un auto de fe (ejecución pública de la sentencia) celebrado en Logroño en 1610. El proceso suscitó enormes críticas con respecto a la realidad de las acusaciones por parte de Alonso de Salazar, un escéptico inquisidor apodado el "abogado de las brujas" por sus adversarios y que no creía en las brujas ni en los embrujados. Desde entonces la inquisición española cambió sus métodos, eliminó la pena capital y empezó a mostrar un progresivo desinterés por la brujería.

La caza de brujas comenzó a decaer en Europa a lo largo del siglo XVIII coincidiendo con la extensión de la llamada Ilustración y la defensa de la diosa Razón.

Mucha sangre inocente fue derramada durante este periodo oscuro de la historia, mucha injusticia y sufrimiento; la mayoría de quienes fueron juzgados y condenados no habían cometido delito alguno y no llegaron a entender nunca de qué se les acusaba ni por qué. **TU**

*La caza de brujas comenzó a decaer en Europa a lo largo del siglo XVIII coincidiendo con la extensión de la llamada Ilustración y la defensa de la diosa Razón.*



**ENPRESA KOMUNIKAZIOA PROFESIOALEN IKUSPEGITIK**

**Ana Urkiza Ibaibarriaga**

Este libro proporciona material esencial sobre los Sistemas de Información de Marketing, conocidos como SIM. Pretende ser de utilidad principalmente para todos aquellos estudiantes universitarios, profesores y profesionales que desean adquirir una nueva perspectiva de los mismos.

Se estructura en dos grandes partes. La primera pretende recoger la evolución de los SIM y la interpretación que le han dado, no solo diferentes autores, sino también la realidad de éstos en las empresas. La segunda parte da una explicación detallada de cómo implementar el modelo, paso a paso, acompañada de una serie de instrumentos de aplicación para la recopilación de información, la valoración, el entorno y la auditoria del marketing.

**“BASES PARA LA REGULACIÓN DE MICRO COOPERATIVAS EN LOS PAÍSES MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA”**

**Fundación EZAI**

La Fundación EZAI ha elaborado un documento cuyo objetivo es proporcionar una referencia básica para el fomento de cooperativas en el ámbito de la Unión Europea. Este documento da respuesta a los compromisos adquiridos en la Carta Europea de la pequeña empresa, adoptada en 2000, al efecto de forjar un marco jurídico y administrativo para simplificar las condiciones necesarias para la creación de nuevas empresas cooperativas de tamaño reducido.

Para fomentar la creación de nuevas cooperativas la Fundación EZAI propone, entre otras medidas, reducir a dos el mínimo de socios, simplificar el registro y los trámites administrativos, y flexibilizar la contratación de trabajadores por cuenta ajena durante los primeros años de funcionamiento de la micro-cooperativa.

Se puede acceder al documento completo a través de la página web de Ezai: [www.ezai.coop](http://www.ezai.coop).



**ATEGI**

<http://www.ategi.com>

Ategi es el portal de compras del Grupo MCC y el referente para la gestión de las compras indirectas de las cooperativas.

Desde la primera pantalla de presentación, se puede acceder a diferentes servicios dependiendo de si el visitante es cliente o proveedor. En cada caso, cada usuario consta de una clave de acceso y contraseña.

**OTALORA**

<http://www.otalora.com>

Otalora MCCko Zuzendari eta Kooperatiba Garapenerako Zentroa da.

Webgune honetan, eta lehendabiziko pantailaren bitartez programatuta dauden hurrengo kurtsoen egutegia ikusi daiteke. Gainera, bakoitzaren link-ak kurtsuaren ezaugarri eta zehaztasunetara eramaten gaitu.

Kurtsuak katalogatzeko bi arlo bereizten dira: zuzendaritza garapena (zuzendarien garapen profesionalen eta pertsonalen laguntzeko) eta kooperatiba garapena (barkideei eta organo sozialei zuzenduta).





## LA ECONOMÍA SOCIAL CREÓ 177.392 EMPLEOS EN 2006 Y CUENTA YA CON MÁS DE 51.500 EMPRESAS

El sector de la economía social, que engloba a cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, centros especiales de empleo y empresas de inserción, generó el pasado año 177.392 empleos, lo que supone un 7,6% más que en 2005.

En concreto, las empresas de la economía social daban empleo a finales del ejercicio pasado a 2.497.846 personas, frente a los 2.320.454 empleados con los que contaba en 2005, según el Anuario 2006 de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (Cepes).

De esos casi 2,5 millones de trabajadores con los que la economía social cerró el año, 969.528 eran agricultores y ganaderos asociados a cooperativas, 354.017 eran trabajadores autónomos, 317.806 eran socios trabajadores y asalariados en cooperativas y 130.240 se encuadraban en sociedades laborales.

Por su parte, el número de trabajadores con discapacidad sumó el año pasado los 94.172 y los empleos indirectos generados por el sector rozaron los 270.000.

La economía social, que genera el 10% del Producto Interior Bruto (PIB), conjuga los intereses de más de 10,7 millones de personas entre socios, socios no trabajadores y mutualistas, y a finales de 2006 agrupaba a 51.508 empresas, 849 más que en 2005 (+1,67%).

Del total de empresas del sector, 25.555 eran cooperativas, 20.266 tenían la forma de sociedades laborales, 3.501 eran asociaciones del sector de la discapacidad, 1.606 eran centros especiales de empleo, 440 eran mutualidades, 86 pertenecían a la categoría de empresas de economía social con otras formas jurídicas y 60 eran empresas de inserción.

### COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES.

Los datos de Cepes revelan así que las cooperativas son las empresas más numerosas de la economía social. La cooperativa es una forma de organización empresarial basada en una estructura y funcionamiento democráticos. La adhesión de los socios es abierta y voluntaria y la gestión, democrática.

La mayor parte del empleo que generan las cooperativas se concentra en los servicios, seguido de la industria, la agricultura y la construcción. Cataluña, con 5.712, y Andalucía, con 5.644, son las comunidades que presentaban un mayor número de cooperativas a finales del año pasado y también figuran entre las que crean más empleo, junto a Comunidad Valenciana y País Vasco.

Al igual que las cooperativas, las sociedades laborales han mostrado también un alto potencial de generación de empresas. En una sociedad laboral, el capital social pertenece mayoritariamente a los trabajadores. El mínimo de socios requerido para su constitución es de tres y los trámites de constitución son similares a los de cualquier otra sociedad mercantil.

La mayor parte de los trabajadores de estas sociedades se concentran en los servicios y la construcción, seguido de la industria y, en menor medida, de la agricultura. Andalucía y Madrid registraban en 2006 el mayor número de sociedades laborales, con 4.718 y 2.270, respectivamente.

Además de este Anuario y coincidiendo con la celebración mañana de la Subcomisión de Economía Social en el Congreso de los Diputados, Cepes ha publicado también una relación de las cerca de 300 empresas más relevantes del sector, entre las que se encuentran el Grupo Eroski, Hojiblanca o Fagor Electrodomésticos (cooperativas), la inmobiliaria Larcovi (sociedad laboral) y la Mutua de la Abogacía (mutualidades).

## IRIZAR ULTIMA SU ENTRADA EN OCEANÍA, DONDE ESPERA VENDER 140 AUTOBUSES AL AÑO

**LOGRARÁ EN BREVE LA HOMOLOGACIÓN DE UN PROTOTIPO PARA AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA. COMERCIALIZARÁ EN ESE CONTINENTE SU MODELO 'CENTURY' Y LA PRODUCCIÓN LA REALIZARÁ EN SUS PLANTAS DE BRASIL Y CHINA.**

ORMAIZTEGI. La carrocería guipuzcoana Irizar ultima en estos meses su entrada en el mercado de Oceanía, concretamente en Australia y Nueva Zelanda, donde en un futuro espera comercializar alrededor de 140 autobuses anuales. La cooperativa de MCC se adentra así en un mercado poco abarcado por las empresas del territorio. De hecho, únicamente una decena de compañías guipuzcoanas exportan sus productos a países de ese continente y sólo cuatro poseen allí oficinas comerciales.

(...)

En estos momentos, Irizar se encuentra en proceso de homologación de un prototipo de autobús creado en su planta de Brasil para esos dos mercados, si bien una vez

reciba el visto bueno de las autoridades competentes en Australia y Nueva Zelanda, la producción será diferenciada para el ramo de transporte escolar y el de largas distancias. Este último tendrá más prestaciones y más espacio para los usuarios.

Para finales de este año la carrocería guipuzcoana tiene previsto iniciar la producción y empezar a vender los autobuses a comienzos del año que viene. La fabricación de las unidades se llevará a cabo desde las plantas que Irizar posee en China y Brasil. La compañía de Ormaiztegi contempla que Australia sea destinatario de unos 115 autocares anuales y Nueva Zelanda, de otros 25.

**MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO:  
SINISTU ALA EZ (EDO "CREER PARA CREAR")**

Landu berri den MGC edo Korporazioaren Gestio Eredua irakurri eta aztertu ondoren, hiru apunteko egin nahi nituzke :

Alde batetik, ikaragarriko lan aparta eta baliagarria iruditzen zaidala. Aurrera pausu handi bat dela, Korporazioko kooperatiba guztiok, NORABIDE argi eta garbi bat adirazten digulako.

Beste alde batetik, eta niretzako garrantzitsuena, galdera bat datorkit burura: bene-benetan sinisten al dugu hor esaten diren ideia eta praktikan? adibidez, "proyecto compartido", "organización participativa" edota "autogestión" ataletan ipintzen eta markatzen zaizkigun norabidetan? benetan prest al gaude, batez ere, JARRE-RA aldetik, bide hori egitera ?

Eta hirugarrena, neure benetakoa ESKER ONA

erakustea, lan luze, zabal eta sakon honetan parte hartu duzuen guzti-guztiori. Eskerrikasko eta baita ere, ZORIONAK, jakin badakidalako, benetan sinisten badugu, ekin ere, ekingo diogula bide horri eta ondorioz, EMAITZA HOBEA-GOAK jasoko ditugula.

Eta "emaitzak" jasotzeko EREIN EGIN BEHAR denez, dokumentuan zehar inon aipatzen ez den arren, hemen eta orain, nire **errekonozimendurik zintzoena**, bide honetan, eredu horretan, hainbeste lekutan eta hainbeste aldiz EREIN duen Koldo adiskideari.

**Joxe Mari Ulazia Ibarzabal**  
(Fagor Arrasate)

## NUEVA SECCIÓN CONCURSO

TU Lankide y Mondragón Lingua estrenan este mes una nueva sección: "hizkuntzen kornerra".

Se trata de una sección concurso que combina entretenimiento y formación en idiomas, tanto en euskera como en inglés.

La dinámica del concurso será la siguiente: "hizkuntzen kornerra" planteará todos los meses dos preguntas, una en inglés y otra en euskera, relacionadas con terminología del mundo cooperativo.

Los lectores de TU Lankide (trabajadores de empresas integradas en MCC o estudiantes de MU) podrán

participar en el concurso enviando sus respuestas a la dirección de correo electrónico [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) antes del día 15 del mes siguiente al de la publicación de la revista.

Mensualmente se sorteará entre los acertantes un regalo de carácter tecnológico donado por "BEEP Durango" (en esta primera edición se sorteará un DVD portátil). Las respuestas correctas y el ganador del sorteo se publicarán en el TU Lankide del mes siguiente, así como en la página web [www.mondragonlingua.com](http://www.mondragonlingua.com).

## HOW NO LA HOW hizkuntzen kornerra

### Nola esaten da euskaraz "Cooperativa mixta"?

¿Cómo se dice en euskera "Cooperativa mixta"?

- Bitariko kooperatiba
- Kooperatiba mixtoa
- Kooperatiba hirukoitza

### How do you say in English "Consejo Rector"?

¿Cómo se dice en inglés "Consejo Rector"?

- Board directors
- Governing Council
- Representatives Board

### Nola parte hartu?

TU Lankidaren irakurleek (MCCn integratutako dauden langileek eta MUko ikasleek) parte hartu ahal izango dute lehiaketan eta, horretarako, [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

Hilero "BEEP Durango" etxearen eskutik, izaera teknologikoa eta/edo pedagogikoa duen opari bat zozketatuko da erantzuna asmatu dutenen artean. Erantzun zuzenak hurrengo hileko TU Lankidaren argitaratuko dira, baita ere Mondragon Linguaren web orrian ere.





**IÑIGO LIZARRALDE**  
**DIKAR**

32 URTE DITU, ETA DIKARREKO INNOBAZIOKO ARDURADUNA DA. GOITIBEHERA-ZALEA DA ASPALDITIK ETA TXAPELKETA UGARI IRABAZI DITU. URTE BATZUK DIRA KONPETITZEN EZ DUELA.

## “ERAKARGARRIA DA GOITIBEHEREK DUTEN ARRISKU PUNTUA”

**“Goitibeherek daukaten arriskua dela-eta, ingurukoei ez zaie afizio hau gehiegi gustatzen. Behin edo behin ikustera etorri dira, baina gaizki pasatzen dute.”**

### **Noiztik DIKARen? Zer moduz?**

DIKARen sartu aurretik IKERLANen aritu nintzen bost urte eta erdiz. Bertan hainbat proiektutan hartzen nuen parte, horien artean DIKARekoak. Azken hauetan oso gustora sentitu nintzen, eta DIKARera pasatu nintzen. Orain hiru urte bete dira hemen hasi nintzenetik, eta oso gustora nago.

### **Zein da zure eginbeharrekoa?**

Innobazioko arduraduna naiz. Ehizarako rifleak, fitnesseko aparatuek eta kanping dendak egiten ditugu, eta diseinu berri eta erkargariak aurrera ateratzea da nire ardura. Oso gustoko dut ardura hori, eta lanera pozik joaten ez naizen egun gutxi izaten dira urtean.

### **Nolatan hasi zinen goitibehere-tan?**

IKERLANeko garaian baten bati gustatu zitzaion eta ni ere animatu nintzen.

### **Lagun arteko afizioa ala txapelketetara ere aurkeztu izan zarete?**

2.000. urtean, Euskadiko Goitibehera LIGA-ra aurkeztu ginen, eta irabazi egin genuen. Harrez geroztik karrera gutxiago egin ditugu. Azkena duela bi urte izan zen, Ibizan.

### **Ibizaraino joan zineten?**

Bai, “Carrera de Campeones” delakoa

jokatu genuen. Momentu horretan txapelketak alde batera uzteko intentzioa geneukan, baina lehiakortasun handiko lasterketa zen hura: bizikletako jaitsieran munduko txapelkunak hartu zuen parte, eta baita San Franciscon patinetean bikain ibilitako mutil batek ere, besteak beste. Horrek txapelketari atraktibo puntu bat eman zion, eta hara abiatu ginen. Eta irabazi egin genuen, gainera.

### **Dagoeneko ez zara lehiatzen?**

Ez. Ibizako lasterketa irabazti ondoren, hura hobetzea zaila ikusten genuen. Hor-tik aurrera egin genezakeen gauza bakarra gure marka okertzea zen. Eta nahiago genuen gauzak ondo utzi, okertu baino. Gainera, goitibeherek daukaten arriskua dela-eta, ingurukoei ez zaie afizio hau gehiegi gustatzen. Behin edo behin ikustera etorri dira, baina gaizki pasatzen dute.

### **Zein segurtasun neurri hartzen zenuten?**

Pilotoak, rallietan ibiltzen diren arnes moduko bat eta kaskoa eramaten zuen. Kopilotoak, ordea, Motokroseko armazoi bat eta baita kaskoa ere.

### **Non egiten zenituzten entrenamenduak? Aldatz beheran, ezta?**

Bai, beti aldatz beheran. Olandixoko aldapan ibiltzen ginen, Arrasaten, kotxe

artean. Behin edo behin Asentziotik Angiozarrera jaitsi izan gara baita ere. Kurbetan lagunak bat jartzen zen beti, ezustean paretik kotxe bat aurkitu ez genezan.

### **Lortu duzun abiadurarik azkarrena?**

120 kilometro / orduko.

### **Hain azkar joateak bildur pixka bat ere emango du, ezta?**

Noski baietz, baina hori da gustoko duguna, azken finean. Batare arriskurik izango ez balu, ez litzaiguke hainbeste gustatuko. Goitibeherek duten arrisku puntu horrek atraktiboa ere badu.

### **Jende asko gerturatzen zen lasterketak ikustera?**

Lasterketa herri batean bukatzen denean jende dezente gerturatzen da. Iruñan, esaterako, entzierroan zezenek igotzen duten aldapa jaitsi genuen behin. Egun hartan 5.000 bat pertsona batu ziren hura ikusteko.

### **Talde lana ezinbestekoa da goitibehere-tan.**

Duda gabe, nik lan guzti hori ezingo nuke bakarrik egin. Lehendabizi, goitibehera egiteko 3-4 pertsona behintzat aritu ginen, urte erdi batez. Lehenengo karrera aurretik, departamendu oso bat izan genuen laguntzen goitibehera bukatzeko. Beste alde batetik, goitibehera lasterketa lekura eramateko laguntza ere behar da eta horretarako ere lagun talde bat genuen laguntzeko prest. Zentzu horretan elkar-lana egotea ezinbestekoa da, bestela ezin da ezer egin.