

www.tulankide.com

# TU lankide

maiatza 2011 mayo

- Matz-Erreka presenta sus productos en India.
- Asamblea Anual de la asociación Amigos de Arizmendiarieta en Garaia.
- Ziklo berria eskainiko du Lea Artibai Ikastetxeak 2011-2012 ikasturtean.
- La cooperativa Eroski obtiene 93,2 millones de beneficio en 2010.

567

# RSC 2010

Balance de actividad de MONDRAGON en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a lo largo de 2010.

El grupo LKS celebra su vigésimo aniversario en un emotivo y sencillo acto en el Kursaal.



en portada

## RSC – Erantzukizun Sozial Korporatiboa

**26** Gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da, eta modu horiek guztiak ale honetan biltzen saiatu gara. Hainbat gai jorratu ditugu: zenbat eta nolako lanpostuak dauzkagun, nola banatu ditugun fondo interkooperatiboak, zer nolako bilakaera izan den euskararen normalizazioan, talde kooperatiboak Euskal Herriko ekonomiari egin dion ekarpena...



### kooperatibetako berriak

**7** IKERLAN-IK4 cumple los objetivos marcados en su plan de gestión 2010

IKERLAN-IK4 cerró el pasado ejercicio con un volumen de ingresos de 20,2 millones de euros, de los que 12,7 millones de euros, correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato con empresas.



**23** La cooperativa Eroski obtiene 93,2 millones de beneficio en 2010

La cooperativa EROSKI ha cerrado el ejercicio 2010 con unos beneficios de 93,2 millones de euros, un 9% inferior al pasado ejercicio.

**25** Mondragon Unibertsitateak eta Eiken klusterrak elkarlanerako hitzarmena sinatu dute

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak eta Euskadiko Ikus-entzunezkoen Klusterrak hainbat proiektu gauzatuko dituzte elkarlanean.

### secciones

**40** Aula cooperativa  
Ser y estar: no aparentar

**42** Erreportaia  
MB Sistemas

**44** Kolaborazioa  
Haima saharauiarrekin

**46** Entrevista/elkarrizketa  
Rafael Cristóbal

**48** Colaboraciones  
La intercooperación como estrategia de promoción del emprendimiento

**50** Garatzen  
El sentido de la Experiencia: nutriendo la vivencia

**52** Mitos y leyendas  
Otxate, leyenda y realidad de un pueblo fantasma (III)

**53** euskaraLAN  
Konprenitzen, gutxieneko ulermen maila lortzen

**54** Antzinakoak  
Maestros vidrieros

**56** Gurasoak gaur  
El no de los niños

**57** Web 2.0  
Cyberelector, la nueva red social de política y opinión

**47** Pasatiempos triLINGUA

### ARGITARATZAILEA

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

### ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
José Antonio Ajuria.  
Kideak:  
Iñaki Badiola.  
Isidro Elexgaray.  
José Mª Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
Carmelo Urdangarín.  
Mikel Zabala.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

### IMPRIMATZAILEA

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

### ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza

## Elkarrekin

Merece la pena hacer un alto en el camino para dejar a un lado la frenética actualidad de nuestras cooperativas, sus proyectos innovadores, sus estrategias para irrumpir en los nuevos mercados, las noticias asociadas a su actividad... Aparcar por un momento las valoraciones de ejercicios pasados, de los proyectos de futuro de nuestras organizaciones, la renovación de cargos en los órganos de gobierno –especialmente ahora que estamos en tiempo de asambleas-. En definitiva, dedicar un espacio menor a la actualidad y futuro de las cooperativas que conforman el Grupo, y centrarnos por un momento en la labor que las diferentes empresas de MONDRAGON realizan en el ámbito social.

Como cada año por estas fechas realizamos en nuestra revista el descargo de las diferentes actuaciones que en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desarrollan nuestras organizaciones, y lo hacemos en el espacio principal de nuestra revista, en el reportaje de portada. Hacemos un alto en el camino para recordar a nuestros lectores las aportaciones sociales que MONDRAGON ha llevado a cabo durante este año.

Una especie de balance que nos permite visualizar lo que aportamos desde MONDRAGON a nuestra sociedad más cercana. Durante el ejercicio 2010 ha habido ejemplos clarísimos del compromiso de nuestras empresas hacia la sociedad que las rodea, la inmediatamente cercana. Uno de estos ejemplos de gran compromiso, el más claro quizá, ha sido el de Orona y su apuesta por el nuevo espacio de innovación Orona IDeO-Innovation City. Un proyecto que nace ligado a un entorno, Donostialdea, pero sobre todo a un pueblo, Hernani, a quién ofrecerá un nuevo espacio que sin duda generará muchísima riqueza y conocimiento en el futuro. Una alianza empresa-centro tecnológico-universidad que ofrecerá grandes oportunidades de desarrollo para Hernani y su comarca.

Pero no ha sido éste el único ejemplo de la aportación realizada por nuestras empresas a su entorno. En este sentido es destacable el trabajo que se está realizando desde la Fundación ULMA, siendo conscientes de que son una empresa socialmente responsable. Y merece también la atención el trabajo realizado por el Grupo Fagor y las cooperativas que integran el mismo y que han bautizado con el nombre

de *Elkarrekin*. Nace esta marca para dar a conocer lo que entre todos y con la implicación de las cooperativas del Grupo Fagor se ha venido realizando en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. *Elkarrekin* quiere decir juntos en pos de una sociedad mejor, juntos por un objetivo común, juntos en el desarrollo de proyectos ligados a nuestra sociedad... Desde el Grupo Fagor se ha querido dar a conocer, en este 2011, la labor que en el ámbito social se ha venido desarrollando en los últimos años. En definitiva, recoger y transmitir lo que Fagor ha ofrecido al Alto Deba y a sus ciudadanos durante las últimas décadas. *Elkarrekin* es el nombre elegido porque entre todos, de forma conjunta, se ha trabajado por un futuro mejor, para que la ciudadanía del valle ~~podiera desarrollar y~~ desarrolle actividades en

---

***Elkarrekin quiere decir juntos en pos de una sociedad mejor, juntos por un objetivo común, juntos en el desarrollo de proyectos ligados a nuestra sociedad...***

---

diferentes ámbitos con la colaboración y ayuda de las cooperativas. En el ámbito de la formación, con Gizabidea, aportando muchos recursos económicos a la creación de patrimonio dedicado a la educación. En el ámbito del euskera, con todos los planes que se han puesto en marcha en las cooperativas. Con Bagara y su apuesta por la iniciativa popular. Y por último, en el ámbito internacional, apoyando y financiando parte de las actuaciones y proyectos desarrollados por Mundukide. El Grupo Fagor ha creado varios vídeos para dar a conocer toda esta labor social y los ha presentado en su Asamblea, y próximamente se podrán ver en [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com). Con todo, en este número de la revista se pretende recordar el carácter de nuestras organizaciones y su implicación en el entorno, y su aportación al desarrollo en clave de sostenibilidad, en la búsqueda de una sociedad más solidaria y equitativa. ■

## FEDER 2007-2013 Programa Operatiboaren Jarraipen Batzordeko kideek Lea-Artibai Berrikuntza Gunea bisitatu dute

**Euskal Autonomia Erkidegoan 2007-2010 epean lortutako emaitzen ebaluazioa egin dute.**

Maiatzaren 16an, Euskal Autonomia Erkidegorako Herraldeen Garapenerako Europako Fondoaren (FEDER) 2007-2013 Programa Operatiboaren Jarraipen Batzordea bildu zen Bilbon, Euskal Autonomia Erkidegoan 2007-2010 epean lortutako emaitzen ebaluazioa egiteko. Jarraipen batzorde horretan Europako Komisioko, Eusko Jaurlaritzako, Espainiako Gobernuko, Foru Aldundietako eta beste zenbait erakundeetako ordezkariak hartu zuten parte.

Besteak beste, bertaratu zirenen artean zeunden Koldo Hualde, Eusko Jaurlaritzako Ekonomia eta Plangintza zuzendaria; Jose Varela, Herralde Politikako zerbitzuko arduraduna; Diego Villalba, Europako Komisioren POPV FEDER 2007-2013 administraria; eta Guadalupe Melgosa, Espainiako Ekonomia eta Ogasun Ministerioko FEDER-erako zuzendariordea.

### Lea-Artibai Berrikuntza Gunean

Batzordearen ondoren Markina-Xemeinera hurbildu ziren, POPV FEDER 2007-2013 baitan erakin berria den Lea-Artibai Berrikuntza Guneako instalazioak bertatik bertara ezagutzera, Lea Artibai Ikastetxeko zuzendari nagusia eta Azaro Fundazioko lehendakaria dena, Noelia Barruetabeñak, eta Azaro Fundazioko zuzendariak, Ainara Basurkok, bisita gidatu zutelarik.



Jarraipen batzorde horretan Europako Komisioko, Eusko Jaurlaritzako, Espainiako Gobernuko, Foru Aldundietako eta beste zenbait erakundeetako ordezkariak hartu zuten parte.

## Ziklo berria eskainiko du Lea Artibai Ikastetxeak 2011-2012 ikasturtean

Fabrikazio Mekanikoko Diseinu Zikloa orain arte mekanikan ematen diren zikloen osagarri modura dator. Izan ere, aurreproiektu batetik hasita produktua fabrikatzeko diseinua egin behar dute ikasleek, horretarako egokienak diren bitartekoak ezagutu eta hautatu, beti ere kalitatezko eta segurtasun arauak kontuan izanik.

Ziklo berri honetan, gainera, helburua da material ezberdinekin egin beharreko produktuentzat, moldeak diseinatzen ikastea; material polimerikoentzako moldeak, fundiziorako moldeak, estanziaziorako trokelak...

Honekin guztiarekin, Ziklo hau burutzen duten ikasleak prest egongo dira: proiektuetan delineatzaile lanak egiteko, CDAeko tekniko lanetarako edota produktu, matrize, tresneria eta material ezberdinetako moldeen garapenerako tekniko lanetan aritzeko.

Aurrematrikula ekainaren 1etik 10era egin daiteke eta matrikula uztailaren 5etik 11ra bitartean Lea Artibai Ikastetxean, Markina-Xemeinen.



## MONDRAGON cerró el ejercicio 2010 con unos beneficios de 178 millones de euros, triplicando los logrados el año anterior

- La Corporación ha vuelto a la senda de recuperación del empleo industrial, con un incremento de 1.378 puestos de trabajo en el personal medio ocupado en 2010.
- Las ventas totales alcanzaron los 13.989 millones de euros, un 1,2% más que en el año anterior.
- El conjunto del área Industria ha logrado una cifra total de ventas de 5.711 millones de euros, lo que supone un incremento del 5,6% sobre la facturación alcanzada en 2009.
- El índice de ventas internacionales sobre las totales ascendió hasta el 63% el pasado ejercicio, con 77 implantaciones en el extranjero.
- MONDRAGON dedicó 144 millones de euros a I+D+i en 2010, cuenta con 716 patentes de invención y participa en 76 proyectos de I+D, 42 de ellos de carácter internacional.

La Corporación MONDRAGON cerró el ejercicio 2010 de forma satisfactoria, al alcanzar unos beneficios de 178 millones de euros, y triplicar los logrados el año anterior.

El grupo cooperativo ha presentado los resultados del ejercicio 2010, un año que, pese a la coyuntura de crisis económica existente, mejoran sustancialmente los del año anterior.

Al margen de los resultados económicos y del avance en las ventas totales, otra de las noticias positivas de 2010 es que la Corporación ha vuelto a la senda de recuperación del empleo en el área Industria, lo que se ha concretado en un incremento de 1.317 puestos de trabajo en el personal medio ocupado durante el año en relación con el ejercicio precedente.

Estos resultados se han obtenido principalmente por la eficacia de las medidas adoptadas a lo largo de estos años –medidas de diferente índole, económicas, sociales, financieras, etc.– que han permitido mejorar sustancialmente la competitividad de los negocios; por la diversidad de la oferta de los negocios de MONDRAGON y la presencia cada vez mayor en los mercados internacionales; y por la apuesta decidida por la innovación, que ha posibilitado que un 21,4% de las ventas del Área Industria en 2010 fueron productos y servicios nuevos, no existentes cinco años antes.

Respecto a la presencia en mercados exteriores, es significativo el aumento del índice de ventas internacionales sobre las totales, que ascendió hasta el

63% en 2010, con un incremento de 3,5 puntos respecto a 2009. La red de implantaciones exteriores alcanza ya las 77 filiales, con presencia consolidada en Europa y en países emergentes como China, Brasil, India y Rusia.

En relación al capítulo de inversiones, éstas han ascendido en el área Industria hasta los 377 millones de euros que, unidas a la firme apuesta de MONDRAGON por la innovación, con una inversión en I+D+i de 143 millones de euros, han posibilitado en gran medida que los datos registrados en estas áreas sean positivos. La Corporación, que cuenta con 716 patentes de invención, participa en 76 proyectos de I+D, de los cuales 42 son de carácter internacional. En este ámbito es importante subrayar la aportación de Mondragon Unibertsitatea, de la red de centros tecnológicos de la Corporación, integrada por 14 centros, y el esfuerzo innovador de las cooperativas.

En el área de Distribución la facturación alcanzó los 8.277 millones de euros con una ligera contracción de 2,4% sobre el 2009. En un ejercicio caracterizado por la atonía del consumo, se han dado pasos significativos en la reducción de la deuda bancaria, se han mejorado los costes operativos, y se ha apostado por una estrategia basada en “el precio más competitivo” para el cliente en la cesta básica.

Por su parte, en el área Finanzas, en un difícil escenario para el sector, las entidades de MONDRAGON superaron satisfactoriamente el ejercicio a base



de medidas para mejorar la eficiencia de sus negocios.

Tal y como ha manifestado el presidente del Consejo General de MONDRAGON José María Aldecoa, “en el ejercicio 2010, un año en el que hemos tenido que desarrollar nuestra actividad en un escenario de crisis económica, hemos recogido los frutos de las medidas adoptadas en 2009 y que confirman el diagnóstico realizado entonces y el acierto de las directrices puestas en marcha para hacer frente a la situación. Esperamos que, en este sentido, y de cara al futuro, apoyándonos en la internacionalización y la innovación, seamos capaces de continuar contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad mediante la generación de nuevos proyectos y nuevos puestos de trabajo”.

## Asamblea Anual de la asociación *Amigos de Arizmendi* en Garaia

La Asociación *Amigos de Arizmendi* (ALE) celebró el pasado 5 de mayo en el Polo de Innovación Garaia de Arrasate su Asamblea Anual

La Asociación, creada en 2007, cuenta ya con más de 300 socios entre personas físicas y jurídicas, y tuvo una representación significativa de los mismos en la asamblea celebrada en la sala de actos de Garaia. Se aprobaron programas de formación y sensibilización de los jóvenes en valores Arizmendianos como la participación, responsabilidad, solidaridad y compromiso hacia la comunidad.

### Presentación en entidades académicas

Asimismo, se dio cuenta de la actividad de la asociación en los últimos meses. ALE se ha presentado a 19 entidades académicas y escuelas de negocios, y está ejecutando programas de colaboración activa con 11 organizaciones no gubernamentales y diversas entidades de economía social. Además, se detallaron las acciones de impulso, promoción y acompañamiento a las empresas para la implantación de nuevos modelos de gestión en las que todas las personas participen en el capital, resultados y gestión de las mismas.



Tras la Asamblea, Paco Garmendia, profesor de sociología en la Universidad de Deusto y socio de la Asociación, habló sobre los "valores del cooperativismo en el debate social actual".

### Pako Garmendia

Deustuko unibertsitateko soziologia irakaslea eta Arizmendiarietaren Lagunak elkartearen kidea



“Krisiaren bortizkeriak eta gazteengan eragin zuzena izan duen langabeziak eztabaida berria bultzatu behar du”

#### Balio kooperatiboak indarrean jarraitzen dute gure gizarteetan?

Erantzuna ezin daiteke biribila izan. Gure artean badira kooperatibismoaren balioak eta praktika eragiten eta bultzatzen duten pertsona eta taldeak. Baina badira ikuspegi eta jarrera indibidualista-neoliberalak eta sozialista-estatalistak bultzatzen dituztenak.

Arizmendiarietaren eta bere lankideen baitako asmoa eta burubidea, liberalismoa-sozialismoa gainditzea zen. Euren eta beren jarraitzaile zintzoen ikuspegitik, langileek beren buruaren jabe izateko, lanaren jabe izan behar dute. Arazoa ez da, beraz, lantegietako ondasun iraunkorren propietate indibidualista edo estatalista. Benetako bide ona, kooperatibismoa zen, besteen erabat kontrakoa dena: bakoitzari bere erantzukizuna aitortzen diolako eta elkar-lana, auzo-lana indartzen duelako. Beren balioak: erantzukizunez jokatu beren buruekiko, lankideekiko eta gizarte-herriarekiko. Hor dago bere ekarriaren sustraia: lana da ondasunak erabili eta gozatzeko gizarte baldintza, beste edozeren gainetik (osasuna duten pertsonen artean).

#### Baina, gaur egun ba al dute indarrik balio horiek gure gizarteetan?

Praktikari so jarrita, indar handiko kooperatiben mugimendua dugu gure herrian eta izan du eragina gure herritik kanpora

ere. Baina ingurune osoari begira, asko dira funtzionario izan nahiago dutenak edo-eta indibidualismoaren joerari jarraitu.

Jarrera subjektiboei begiraturik, bestalde, eztabaida gutxiegi dago arazo honi buruz. Nik uste bizi dugun krisi egoerak birplanteatzeko aukera eskaintzen digula zein den biderik onena, pertsonak beren buruaren jabe izateko. Kooperatibismoak, hain zuzen, garbi erakutsi du, hobeto erantzuten duela, baita enpresa mailan ere.

#### Eta gaur egungo eztabaida sozialean zein eragin dute?

Eragina badute, batez ere produkzio erlazioen antolakuntzaren bitartez edo zerbitzuak ematen enpresa kooperatiboetan, non elkartasunezko eta konpromisozko mekanismo instituzionalak existitzen diren.

#### Eta gazteengan nola eragin beharko lukete?

Krisia iritsi aurretik, gure gazteriaren gehiengoak une oso gozoak bizi izan ditu, ongizate materialaren etengabeko hazkundearekin euren etxeetan eta oro har gizarteetan. Horren aurrean, uste dut krisiaren bortizkeriak eta gazteengan eragin zuzena izan duen langabeziak bultzatu behar dutela lanaren antolakuntza sozialaren gaineko eztabaida berria. Eta eztabaida horretan egon beharko dute MONDRAGONeko mugimendu kooperatiboa abian jarri zutenak, benetako balioekin, erronka berriei erantzuteko iturri ezin hobeak baitira.

# IKERLAN-IK4 cumple los objetivos marcados en su plan de gestión 2010

En 2010 obtuvo un volumen de ingresos de 20,2 millones de euros de los que 12,7 correspondieron a proyectos con empresas.



IKERLAN-IK4 cerró el pasado ejercicio con un volumen de ingresos de 20,2 millones de euros, de los que una buena parte, 12,7 millones de euros, correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato con empresas. Estas cifras, junto con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión, permiten al centro tecnológico guipuzcoano calificar de positivos los resultados de 2010, sobre todo en un contexto de crisis económica.

IKERLAN-IK4 presentó en su asamblea anual celebrada a mediados de mayo en el Polo Garaia de Arrasate-Mondragón, los principales datos económicos del pasado ejercicio y reafirmó su apuesta por una estrecha relación con la empresa. Reflejo de esta voluntad es la actividad desarrollada durante el pasado año junto a firmas de prestigio como Fagor, Orona, el Grupo CAF, Alstom, Ampo Valves, Ormazabal, Acciona, Policlínica Gipuzkoa, Obe Hettich, Gipuzkoa Berritzen, Copreci, o Naturgas Energía, entre otras.

## Retos de futuro

Entre los principales retos marcados para el futuro, destacan el almacenamiento de energía, la electrónica de potencia y la aplicación de los avances tecnológicos en el ámbito de la salud, al considerar que son sectores estratégicos en los que Euskadi debe estar presente para reafirmar su competencia y situarse en posiciones referentes en el mercado global.

Respecto a los datos económicos, el Centro de Investigaciones Tecnológicas asentado en Arrasate-Mondragón generó durante el año 2010 un volumen

de ingresos de 20,2 millones de euros. De esta cantidad, 12,7 millones de euros correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato con empresas y 7,5 millones a proyectos de investigación genérica y estratégica que han contado con el apoyo del Gobierno Vasco, la Administración General del Estado, la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Unión Europea. En este sentido, el Centro Tecnológico destaca el apoyo de la Corporación MONDRAGON a sus proyectos de generación de conocimiento.

## I+D bajo contrato

Una buena parte del conjunto de ingresos, el 63%, procede de contratos con empresas, lo que pone de manifiesto la importante vinculación de IKERLAN-IK4 con el tejido empresarial en el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica. Esta vinculación también tiene un claro reflejo en la participación del Centro en los proyectos que actúan como punta de lanza para impulsar la inversión en I+D de las empresas como el programa CENIT, promovido por la Administración General del Estado, y el programa ETORGAI, promovido por el Gobierno Vasco. IKERLAN-IK4 participa actualmente en nueve proyectos CENIT y en diez proyectos ETORGAI.

En el campo de la promoción de nuevas iniciativas empresariales, se ha creado la empresa PRESSENSOR, S. L., dedicada a la explotación de sensores de presión basados en politiofenos, en la que IKERLAN-IK4 aporta sus conocimientos junto con Cidetec-IK4.

En cuanto a los proyectos internacionales, IKERLAN-IK4 ha presentado 22 propuestas de proyectos de investigación al VII Programa Marco de la Unión Europea, cuya decisión se conocerá a lo largo del presente año. No obstante, se mantiene en 2010 una cifra acumulada de retornos de 4 millones de euros. Asimismo, durante el pasado año, 12 investigadores de IKERLAN-IK4 participaron en intercambios de larga duración con centros y universidades de prestigio internacional.

En el apartado de proyectos de investigación genérica y estratégica y de protección del conocimiento, el pasado año se registraron dos nuevas patentes relacionadas con la actividad de Microsistemas, y actualmente se preparan dos nuevas patentes en el mismo ámbito. A estas cifras hay que añadir un registro de propiedad sobre una metodología de puesta en valor de tecnologías disruptivas.

Entre los principales retos marcados para el futuro, destacan el almacenamiento de energía, la electrónica de potencia y la aplicación de los avances tecnológicos en el ámbito de la salud.

## Ikerlan-IK4 y la Comisión Europea organizan un encuentro con un centenar de expertos internacionales en convergencia entre micro, nano y biotecnologías

**El evento ha servido para intercambiar experiencias y buscar sinergias para impulsar proyectos de futuro.**

IKERLAN-IK4, junto con la Comisión Europea, ha organizado el encuentro MNBS 2011 en Arrasate-Mondragón en el que han participado 102 expertos internacionales en convergencia entre micro, nano y biotecnologías. Este evento es una actividad impulsada anualmente por el cluster MNBS que, bajo el Programa Marco de la Unión Europea, integra un grupo de proyectos que investigan sobre aplicaciones derivadas de la combinación de micro, nano y biotecnologías para aplicaciones en materia de salud, medio ambiente y el sector de alimentación y bebidas.

El encuentro se ha desarrollado bajo el título "El camino a la comercialización", con los objetivos de fomentar la difusión de la información y el intercambio de experiencias, identificar posibles sinergias y colaboraciones, y llegar a un entendimiento común respecto a los retos del futuro y nuevas actividades de I+D.

El objeto de propiciar la difusión informativa se ha facilitado a través de la exposición de diversos proyectos del 7º Programa Marco europeo ya finalizados o que se encuentren cerca de hacerlo a través de más de 20 ponencias ofrecidas por representantes europeos de los equipos que los han impulsado. En el apartado de experiencias de industrialización se ha contado con siete ponencias en temas varios como diagnóstico, dispositivos de implantes, microsistemas inalámbricos de bajo consumo y otros.

### Interacción con empresas y otros agentes

Respecto a la apuesta por promover sinergias, este año, como novedad, el MNBS ha abierto un nuevo espacio de interacción con empresas, promotores, consultorías y otros agentes para establecer contactos que permitan que los resultados de los proyectos puedan transformarse en nuevos productos y servicios para los sectores de la salud humana, la alimentación y la biotecnología.



Presentación de resultados del proyecto LABonFoil.

El encuentro ha contado con ponentes de reconocido prestigio, tales como el investigador de IKERLAN-IK4 y líder del proyecto europeo LabOnFoil, el Dr. Jesús Ruano, el Dr. Andreas Lymberis, coordinador en I+D del cluster Micro-Nano-Systems de la UE y presidente de este workshop, la directora de la Agencia Biobasque, Dra. María Aguirre, Paolo Dario del Instituto Biorobotics y el investigador de IKERLAN-IK4 y coordinador del MNBS 2001, Dr. Raúl Reyero.

MNBS 2011 cuenta con la colaboración del CIC Microguene, la Diputación Foral de Gipuzkoa, el Gobierno Vasco, IK4, la SPRI y la Acción de Coordinación COWIN que ha celebrado reuniones de consultoría y entrevistas con todos los asistentes interesados en explotar los resultados de los proyectos que, en el ámbito de los Sistemas Miniaturizados Inteligentes, desarrollan en el seno de la Comisión Europea.

Como colofón a este encuentro, los investigadores han podido conocer los nuevos laboratorios con los últimos desarrollos de IKERLAN-IK4 en relación con los Microsistemas.

## Curso Experto en Desarrollo Cooperativo, para responsables de formación cooperativa

En base al Modelo de Educación Cooperativa, se ha realizado el III Curso Experto Universitario, de una duración de 125 horas lectivas y proyecto final de implantación en su Cooperativa y/o División, para dinamizar, gestionar e impartir la formación a todos los socios.

En esta tercera promoción han participado 16 personas, de varias cooperativas, siendo la valoración otorgada muy alta, en relación al nivel de calidad, conocimientos, metodología y participación de los ponentes. Los proyectos se presentarán a finales de setiembre.

A destacar la participación de LANKI, en el diseño y desarrollo de este curso, contenidos, preparación de ponencias y la colaboración de personas con experiencia cooperativa, en coordinación con Otalora, lo que ha posibilitado una experiencia enriquecedora, ilusión y motivación para hacer cosas, trabajos en equipo y una participación muy activa, actuando realmente, como personas en cooperación.





## Kutxa Fundazioak eta Arizmendi Ikastolak *Photomiradas* izeneko argazki-lehiaketa jarri dute abian

**Lanbide Heziketaren ekimen berria da, eta erizaintza-laguntzaileen lanaren garrantzia azpimarratu nahi du.**

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak, Kutxa Fundazioarekin batera, *Photomiradas* argazki-lehiaketa antolatu du aurten lehenengoz. Helburua da gizartean erizaintza-laguntzaileen garrantzia azpimarratzea. Argazkietarako gaia *erizaintza-laguntzaileak eta gure nagusiak* da eta leloa, *adeitasun handiko lana*.

### Sari garrantzitsuak

Estatuta zabaldu da lehiaketa, eta hamasei urtetik gorakoek har dezakete parte. Gehienez bost argazki aurkez daitezke. Lau sari banatuko dira: lehenengoa, 800 eurokoa; bigarrena 400ekoa; bilduma onenaren saria, 800 eurokoa eta, gainera, publikoaren saria, 200ekoa. Facebook bidez aukeratuko da azken sari hori. Izen emateko epea ekainaren 15a da eta argazkiak entregatzeko,

Helburua da gizartean erizaintza-laguntzaileen garrantzia azpimarratzea.



Edurne Erasquin (Lanbide Heziketako zuzendaria), Arantza Hernandez (LHko osasungintza arloko irakaslea) eta Txomin Heriz (LHko osasungintza arloko irakaslea).

ekainaren 20a. Informazio gehiago Arizmendipro.eu webgunean.

Arizmendi Ikastolan, Lanbide Heziketako zikloak hiru familiakoak dira: eraikuntza eta obra zibila, gorputz eta kirol ekintzak eta osasungintza. Ekimen berri hau antolatu da osasungintzaren baitan Ikastolak daukan erizaintzaren laguntza osagarriak heziketa-zikloaren inguruan.

## XXI. Mendeko Etxebizitzen Jardunaldia Arizmendi ikastolak antolatuta

**Maiatzaren 12an egin zen Garaia berrikuntza gunean XXI. Mendeko Etxebizitzen Jardunaldia. Arizmendi Ikastolak bosgarrenez antolatu ditu jardunaldiok eta aurten CO<sub>2</sub> gabeko eraikinen inguruan aritu ziren hainbat aditu.**

Besteak beste, honako hizlariak aritu ziren: Gonzalo Molina, Industria Ingeniaritzan doktorea eta Europako arautegiaren egileetako bat; Amarante Baranbio, arkitektoa eta Passivhauseko fundatzaileetarikoa; Eduardo Solana eta Andrew Ferdinando, LKSko arkitektoak eta ziurtagirietan adituak eta Ramon Ruiz, arkitektura ekofizientean espezialista. CO<sub>2</sub> gabeko eraikinen inguruan Europan dagoen araudia izan zuten hizpide, Passivhaus estandarra bioeraikutzako ikus-



puntutik aztertu zen, LEED eta BREEAM nazioarteko ziurtagiriak, besteak beste.

Era berean Ekokaleak Ideia-lehiaketaren sariak ere banatu ziren.

### Jon Arostegi, ganador del concurso Ekokaleak

Durante las jornadas celebradas en el Polo Garaia sobre la vivienda del siglo XXI, se dieron a conocer diferentes puntos de vista y prácticas de desarrollo sostenible en el sector de la construcción. Asimismo, se repartieron los premios del concurso Ekokaleak.

### Fe de erratas

En el número anterior, en la noticia FPK, *coordinador industrial del proyecto europeo Nanotough* mencionamos que Javier Martínez Cue es el director de FPK, pero realmente es el director de I+D de FPK.

## El grupo LKS celebra su vigésimo aniversario en un emotivo y sencillo acto en el Kursaal

Al acto, celebrado el pasado 13 de mayo, asistieron cerca de 500 socios de las dos cooperativas que forma el Grupo y que previamente se habían reunido en sus respectivas asambleas para aprobar la gestión del último ejercicio.



En el acto, intervinieron, entre otros, el director general de la División de Consultoría e Ingeniería de la Corporación, Javier Sotil, y Javier Retegi, quien lideró el proceso de constitución de LKS desde el comité promotor hace veinte años, siendo director de la División Empresarial de Caja Laboral, y primer gerente de la nueva firma en sus primeros tres meses.

### Ejercicio 2010

El grupo ha tenido unos ingresos en 2010 de cerca de 70 millones de euros y una plantilla global de 1.009 profesionales. Para 2011 están previstos unos ingresos de 72 millones de euros y se prevé crecer hasta los 1.100 trabajadores, lo que supondría un incremento de cerca del 10%.

### Veinte años de historia

En el acto, además de repasar el actual ejercicio, quisieron recordar la historia del Grupo mediante un vídeo. Asimismo, tomaron la palabra diferentes protagonistas de la historia de LKS. Alberto Gorroñoigoitia, director general del área de Arquitectura e Ingeniería, Consultoría Inmobiliaria y Diseño e Innovación, fue uno de los fundadores de la cooperativa y recordó que una de las razones de la creación de la nueva organización fue la decisión de Caja Laboral de dirigir totalmente su actividad al campo financiero.

De esa manera, y ante el planteamiento de creación de la Corporación, MCC, Gorroñoigoitia aseguró que "quienes estábamos en la División Empresarial teníamos como misión apoyar el desarrollo de nuevas realidades cooperativas. Decidimos seguir en esa dirección y en 1991 constituimos LKS. Tuvimos claro desde el primer momento que nuestros servicios profesionales eran también necesarios no solo para cooperativas sino también para otras organizaciones, tanto del

sector privado como del sector público, y por eso emprendimos proyectos en ese sentido".

En 1995, los ámbitos de Consultoría e Ingeniería crearon cada uno su propia cooperativa, pero mantienen una misma marca, una misma cultura y una buena relación. "Precisamente hemos querido reflejar esa unión en este acto", indicó Gorroñoigoitia. "Con el acto del veinte aniversario queremos reivindicar y reforzar que somos un grupo, que somos reconocidos por nuestra profesionalidad, seriedad y haber sabido acompañar a los clientes. Además, claro está, de una honestidad contrastada, que esperamos nos ayude a continuar otros muchos años más".

Por su parte, Fermín Garmendia, director general de LKS en las áreas de Consultoría Tecnológica, Consultoría de Gestión y Asesoría Jurídica, manifestó que "en estos veinte años, nos hemos convertido en uno de los Grupos más importantes en servicios empresariales avanzados de Euskadi".

### Mercado internacional

Garmendia indicó que el Grupo LKS está consolidando su presencia en el mercado Estatal e internacional, especialmente en Latino- ➤

"En estos veinte años, nos hemos convertido en uno de los Grupos más importantes en servicios empresariales avanzados de Euskadi"



**Javier Retegi**  
Primer director general de LKS

## “Existirán muy pocas empresas nacidas en similares circunstancias que hayan tenido el éxito de LKS”

### ¿Cómo recuerda la constitución de LKS en aquellos primeros años de los noventa?

Creo que para entender la constitución de LKS es preciso recordar previamente la historia de la División Empresarial de MONDRAGON. La División Empresarial fue el instrumento de promoción del Grupo Cooperativo. El objetivo de éste era promocionar el cooperativismo, y dentro de Caja Laboral surgieron dos divisiones. La División Bancaria, que es la propia de finanzas, y la División Empresarial que se dedicaba a promocionar el desarrollo de nuevas cooperativas y la creación de las mismas. En la primera época, de la década de los 60 hasta principios de los 70, hubo un gran desarrollo y surgieron muchas cooperativas. En una segunda etapa, con Antxon Pérez de Calleja de director, se institucionalizó y profesionalizó la edición empresarial. Entraron nuevos profesionales, se crearon departamentos de estudios, empezaron a trabajar las áreas de consultoría, y comenzó a consolidarse la División Empresarial. Yo entré en los años 80, y fui partícipe del desarrollo de aquella década. Fueron años de transición, entramos en Europa, nos tuvimos que adaptar al mercado Europeo, la reconversión... Y toda esa historia de la División Empresarial es la que heredó LKS.

### Fueron años de cambio y de gran actividad.

Así es. A finales de 1980 surgen unos cambios sustanciales dentro del Grupo Cooperativo. Caja Laboral decide ceñirse exclusivamente a su función bancaria. Asimismo, la Dirección Ejecutiva del Grupo Cooperativo, pasa de manos de Caja Laboral a lo que sería la presidencia de MCC, y se constituye MCC. El tercer cambio importante es que se rompen los Grupos Comarcales y se crean los Grupos Sectoriales, donde las cooperativas se agrupan en función del sector al que pertenecen. De alguna manera, la expansión de las cooperativas se corta, y se centra más en el reforzamiento de las propias cooperativas a través de MCC y de Caja Laboral. En esa circunstancias la División Empresarial se queda sin función y se decide crear una empresa a partir de lo que era la División Empresarial, y surge LKS.

### ¿Cómo fueron los primeros años?

Los escépticos creían que la nueva empresa tendría problemas para enfrentarse al mercado libre. Para los socios también era complicado dejar de pertenecer a Caja Laboral y enfrentarse al mercado libre. Y tercero, teníamos que empezar a trabajar con cualquier empresa del exterior, y eso también resultaba complicado. Con esas tres incertidumbres, se toma la decisión de seguir adelante, y de crear la empresa con una gran apuesta por parte de los profesionales. Hicimos un plan ambicioso para cuatro años, para el desarrollo de la empresa, una especie de meta inalcanzable, pero la alcanzamos. Y el desarrollo ha sido fantástico porque de las 47 personas que comenzamos esta historia hemos pasado a unas mil que ahora mismo tiene LKS.

### ¿Recuerdas cuáles fueron los primeros contratos de LKS?

Tuvimos que empezar a rebajar la estructura y recuerdo que todas las personas que conformábamos el equipo estábamos obligados a facturar. Comenzamos a trabajar con proyectos de Ingeniería, con la Diputación de Vizcaya tuvimos un proyecto importante, y nos ayudó mucho porque fueron muy exigentes. Creo que ese periodo de transición se hizo bien, sobre todo por la voluntad de los profesionales. Porque ahí no hubo dudas. Creo que habrá muy pocas empresas nacidas en similares circunstancias que hayan tenido el éxito de LKS.

### ¿Cómo vislumbras el futuro?

Estamos en un proceso de constante cambio, el segundo sector se está reduciendo en cuanto a empleo, con intensa tecnificación. Y el sector servicios requiere soluciones radicalmente nuevas. Servicios que hace cinco años no existían, en temas de red, de Internet... Y en ese mundo LKS está perfectamente posicionado, es decir, el mismo espíritu que tuvieron de promoción empresarial, deben recuperarlo para abordar la nueva etapa, creando nuevas empresas, nuevas entidades, y creando una especie de gran consorcio de empresas, que sean audaces e imaginativas. LKS tiene un gran futuro por delante.

→ américa, desarrollando nuevas actividades que permitan adaptarse a las demandas de los nuevos clientes. Precisamente, LKS ha firmado la constitución de una nueva empresa de Corporate Finance que permitirá a la cooperativa posicionarse significativamente en ese terreno. Otra apuesta importante se refiere al asesoramiento a empresas que quieran implantarse en otros mercados, especialmente en los denominados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), para lo que se está trabajando con MONDRAGON Internacional en un proyecto que se presentará próximamente. Finalmente, ambos directores generales expresaron su satisfacción al recordar que LKS es un proyecto que está resistiendo la situación de crisis que está afectando significativamente al sector.



## Ideko-IK4 invierte un millón de euros para seguir ofreciendo soluciones en alta tecnología

**Ideko-IK4 lleva trabajando desde su creación en 1986 en la mejora de los procesos de fabricación y producción industrial.**

Esta actividad ha implicado no solo la generación de nuevo conocimiento transferible al mundo industrial, sino la necesidad de dominar las últimas tecnologías de aplicación en control y medida, equipándose con sistemas punteros de medición dimensional de ultraprecisión. La adecuación a las nuevas demandas de investigación y la constante necesidad de ofrecer nuevas soluciones a sus clientes, han impulsado la inversión de más de un millón de euros en este último ejercicio.

### Equipamiento avanzado

La inversión en equipamiento ha sido destinado a tres ámbitos de actividad: Equipamiento Avanzado de Dinámica de Altas Solicitaciones, Equipamiento Avanzado de Medición y Ensayos no Destructivos, y Equipamiento para Procesos de Fabricación Alternativos. Con todo ello, Ideko-IK4 dispone ya de un laboratorio de unos ↗



**Javier Hernández**

Responsable de Planificación y Equipamiento de Ideko-IK4

“En Ideko-IK4 investigamos para innovar”

### ¿Qué supone para Ideko-IK4 la última inversión?

Dentro de los espacios de trabajo que disponemos en Ideko-IK4, y muy en sintonía con algunas de las líneas de investigación que estamos desarrollando en microtecnologías y ultraprecisión, y en inspección y medida necesitábamos un espacio de ambiente controlado, climatizado, aislado de vibraciones... para poder investigar nuevas tecnologías y poder tener equipamiento puntero para dar servicio a las empresas con las que trabajamos. Hemos pensado en equipos de ultraprecisión para medición dimensional, y en ese ámbito, en el laboratorio que hemos diseñado hemos destinado un espacio de trabajo con nuestro socio colaborador ZEISS, gran fabricante de máquinas de medición. En esa zona tenemos máquinas de medición por coordenadas convencionales de alta gama, con una precisión de 0,9 micras, y una máquina de medición alrededor del cuarto de micra, la F-25, una máquina que cuando la adquirimos no existía ninguna otra aquí, y era la novena del mundo. Esa parte especialmente climatizada y aislada la tenemos en el laboratorio de ultraprecisión. Además, nos hemos equipado con un perfilómetro óptico, el mejor del mercado, que nos permitirá en condiciones ideales llegar a la décima de nanó-

metro, que quizá en un futuro lleguemos a desarrollar, aunque no de momento. Toda esta parte es la destinada y orientada al servicio que ofrecemos.

### Pero además, contáis con otros equipos de alto valor tecnológico, ¿verdad?

Así es, en el nuevo laboratorio tenemos un difractor de rayos x, que nos permite medir tensiones residuales, una medición fundamental para garantizar la buena funcionalidad de las piezas a lo largo de su vida. Y el resto del espacio está dedicado a equipos con los que en breve ofreceremos servicios o equipos destinados exclusivamente a la investigación.

### ¿Qué tipo de servicios quiere ofrecer Ideko-IK4?

Nuestra idea es ofrecer servicios de alta tecnología, en los ámbitos ya comentados, pero también con sistemas de medición de medios ópticos en base a fotografías, y también el sistema de ensayos termográficos, termografía pasiva o activa, que nos permiten mediante un flash de luz y calor, ver como los materiales metálicos y no metálicos se enfrían y se calientan obteniendo resultados y ver

→ dos mil metros cuadrados de superficie, dividido en tres espacios; uno para procesos convencionales, otro para prototipos de mayor precisión completamente climatizado; y un tercer espacio, el laboratorio de ultraprecisión, climatizado y con sistemas de antivibración.

La inversión realizada por Ideko-IK4 en el laboratorio de ultraprecisión ofrecerá a la empresa ubicada en Elgoibar contar con nuevas oportunidades de negocio y abrir nuevos mercados dentro y fuera de la Corporación. Por todo ello, y para conocer la actualidad de la misma, hemos entrevistado a Javier Hernández, responsable de Planificación y Equipamiento de Ideko-IK4.

La inversión realizada por Ideko-IK4 en el laboratorio de ultraprecisión ofrecerá a la empresa ubicada en Elgoibar contar con nuevas oportunidades de negocio y abrir nuevos mercados dentro y fuera de la Corporación.



si tienen algún defecto interior. Con estas dos estaciones podemos ofrecer servicio en breve. También disponemos de otros dos bancos, uno óptico para desarrollar elementos de medición y otro banco que deberemos aislar convenientemente para ultrasonidos láser. Al margen de estos equipos disponemos de máquinas de mecanizado, destinadas a proyectos de investigación, para microfresar o hacer arranque de material o sublimación de material por láser.

#### **¿La investigación y la oferta de servicios son los dos pilares fundamentales de vuestro departamento?**

El Gobierno Vasco exige a los centros tecnológicos que la mitad de sus ingresos provengan de proyectos bajo contrato con empresas y el otro 50% de proyectos de investigación. De esa manera se asegura que la transferencia al mundo empresarial sea real. Nosotros cumplimos esta proporción y seguimos nuestra máxima, es decir, investigamos para innovar, y todo el equipamiento que tenemos lo utilizamos en ambos ámbitos. Toda esta inversión y todo el equipamiento está dedicado a ambos tipos de proyectos. Parte del equipamiento, el de Medición Dinámica de máquinas de grandes dimensiones lo utilizamos en las empresas que contratan nuestro servicio. Estas máquinas trabajan en casa del cliente.

**Ideko-IK4 destina un total de cien personas al ámbito tecnológico, ofreciendo servicio a empresas del Grupo Danobat y de MONDRAGON, pero también del exterior, ¿verdad?**

Los clientes principales de Ideko son fabricantes de máquina herramienta, y tenemos socios dentro del Grupo Danobat y también en el exterior. Por ejemplo, Kondia es socio nuestro y no está dentro de la Corporación. Tenemos socios colaboradores como ZEISS, alemanes, y queremos trabajar dentro del sector del manufacturing, dentro de la fabricación, y ahí se encuentran los fabricantes y usuarios de máquinas, es decir, los mecanizadores. Ahora mismo la cartera de clientes ha crecido mucho y sobre todo seguimos creciendo fuera del Grupo. Aún así, quisiera destacar que incluso dentro de la Corporación tenemos un ámbito de desarrollo importante.

#### **¿Cuál es la estrategia de futuro de Ideko?**

Dentro de manufacturing tenemos un campo enorme por explorar y debemos ampliar la cartera de clientes dentro de ese ámbito. Creo que lo más importante para el futuro de Ideko pasa por abrir mercado en ese ámbito.

El objetivo es poder investigar nuevas tecnologías y poder tener equipamiento puntero para dar servicio a las empresas con las que trabajamos.

## Policlínica Gipuzkoa y MONDRAGON Health firman un convenio para promover la investigación y la formación sanitaria

La firma del acuerdo de colaboración tiene como objetivo buscar la facilitación de servicios que mejoren la prestación sanitaria a partir de nuevas e innovadoras soluciones y la formación de profesionales a través de Mondragon Unibertsitatea, con formación especializada para dar respuesta a las necesidades concretas de los pacientes y profesionales sanitarios.

Promover una alianza estratégica en el ámbito de la I+D+i sanitaria vasca, es lo que los firmantes del acuerdo pretenden impulsar a través del fomento de proyectos de investigación, programas de formación, así como la promoción de actividades conjuntas.

Los representantes de ambas instituciones han mostrado su satisfacción por el acuerdo alcanzado, que servirá para impulsar la participación de cada organismo en alguna de las líneas estratégicas de investigación y desarrollo del otro y se identificarán oportunidades de colaboración en el campo de la formación e investigación entre Policlínica Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea, además de colaborar en la formación en gestión de directivos y mandos intermedios sanitarios, que desarrolla la Facultad de Empresariales de MU.

### Ámbitos de actuación

El acuerdo nace con varias áreas de trabajo ya detectadas:

1. Fomentar la colaboración en proyectos de e-Health.
2. Fomentar la colaboración en proyectos de Automatización de Servicios Clínicos:
  - Manipulación, dosificación, preparación y dispensación de fármacos (procesos de trazabilidad y seguridad del paciente).
  - Identificar otros procesos de mejora en la seguridad del paciente.
  - Identificar oportunidades de mejora en la automatización de los Ser-



vicios de Microbiología, Servicio de Genética, Servicio de Anatomía Patológica y otros servicios.

- Identificar oportunidades de mejora en la automatización del proceso de Preanalítica.
- Identificar oportunidades de mejora en la automatización de la logística y almacenamiento intrahospitalario.
- Identificar oportunidades de mejora en el campo de materiales médicos.
- Fomento de la colaboración en proyectos de *Point of Care* Domiciliario y *Point of Care* Hospitalario, con tecnologías de microfluídos, lab on a chip.
- Identificar oportunidades de mejora en el campo de la Rehabilitación Intrahospitalaria y la Rehabilitación Domiciliaria.

- Identificar otras oportunidades de mercado en los campos de Diagnóstico y Servicios para Mayores en el Sector de la Salud.

3. Desarrollar actuaciones conjuntas orientadas a la búsqueda de soluciones que cubran las necesidades de las oportunidades identificadas.
4. Impulso a la participación de cada organismo en alguna de las líneas estratégicas de investigación y desarrollo del otro.
5. Identificar oportunidades de colaboración en el campo de la Formación e Investigación entre Policlínica Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea.
6. Identificar oportunidades de colaboración en el campo de la Formación en Gestión de Directivos y mandos intermedios sanitarios, que desarrolla la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

Representantes de ambas instituciones expresaron su "plena convicción de que los esfuerzos que se realicen en el marco de esta colaboración pueden constituir un hito ya que permitirán que el sector sanitario en Gipuzkoa siga siendo un referente en Europa, tanto en el ámbito científico como en el tecnológico".

Promover una alianza estratégica en el ámbito de la I+D+i sanitaria vasca, es lo que los firmantes del acuerdo pretenden impulsar a través del fomento de proyectos de investigación, programas de formación, así como la promoción de actividades conjuntas.

# Fagor Mueble lanza su catálogo de Mueble 2011

Acabados innovadores y exclusivos en texturas acristaladas marcan el estilo de los cuatro nuevos modelos de Fagor.

Fagor Mueble ha lanzado su nuevo catálogo con cuatro nuevos modelos: *Élite*, asociado al concepto de brillo, esta colección incorpora puertas de vidrio y superficies que reflejan la luz y la intensidad de los objetos. *Duo*, una propuesta innovadora con puertas en laminado de alta gama que juega con la luz y las transparencias para transformar los espacios. Para reflejar el equilibrio y la calma, el modelo *Prime* elige líneas elegantes y colores suaves en madera chapeada. Por último, representando la solidez del hogar, el modelo *Lines* de Fagor se basa en superficies resistentes como el roble.

Con estas nuevas propuestas, Fagor Mueble muestra su versatilidad a la hora de adaptarse a las necesidades y gustos de cada usuario, ofreciendo múltiples alternativas de diseños, colores, materiales y texturas en todas sus colecciones. La posibilidad de combinar entre sí los diferentes modelos, responde al auge de la tendencia en decoración y equipamiento del hogar, basada en crear ambientes únicos y personales en la vivienda.

## Múltiples alternativas

Fagor ayuda al usuario en el diseño de su cocina hasta el último detalle. Para ello, ofrece múltiples alternativas en accesorios, dando al usuario la opción de elegir entre una amplia variedad de estanterías, módulos, elementos de iluminación, vitrinas, tiradores y accesorios para cajones.

Y es que la cocina es un espacio que ocupa un lugar importante en nuestras vidas, por ello debe integrarse perfectamente con el resto de estancias de la casa a través de la continuidad en cuanto a acabados y materiales se refiere. En este sentido, Fagor Mueble forma parte, junto a empresas fabricantes de mobiliario de la Corporación MONDRAGON, de Fagor Grupo Mueble. Este conglomerado de empresas propone una oferta integral que permite equipar múltiples espacios del hogar (cocina, salón, dormitorio, etc) con los mismos diseños y colores, y así disponer de ambientes unificados en todo el hogar.

PROMOCIÓN PRIMAVERA



¿quieres más?

Regalo de una placa de inducción, modelo I-300 S, por la compra de un equipamiento de mueble Fagor.



PROMOCIÓN VÁLIDA del 15 de ABRIL al 15 de JULIO.  
Ver condiciones en el infanox. Promoción válida para Pyrenneux e Itax.

FAGOR MUEBLES DE COCINA

Fagor Mueble muestra su versatilidad a la hora de adaptarse a las necesidades y gustos de cada usuario.

Promoción válida del 15 de abril al 15 de julio.

## Gran éxito en los seminarios TV Digital Satélite y Terrestre FAGOR 2011

Más de 1200 personas han pasado ya por los seminarios que Fagor Electrónica lleva organizando desde el pasado mes de marzo. En estos seminarios, que han tenido lugar en las principales ciudades españolas, se han ofrecido soluciones prácticas a problemas concretos que tienen lugar en el actual escenario digital, así como las novedades técnicas asociadas al Reglamento que ordena la actividad de instalación y mantenimiento de equipos y sistemas de telecomunicación, aprobado por el Real Decreto 244/2010, de 5 marzo.

Asimismo, Fagor ha realizado prácticas de aplicación de sus nuevos productos entre los que destaca el transmodulador STT 8000 que forma parte de la nueva cabecera serie 8000, el MicroMATV Book y su módulo de ampliación, Book Extend, la solución para instalaciones de tamaño medio, el IFA Book, la solución para amplificar 1ª FI SAT, así como productos ya más conocidos, como el amplificador de mástil AMB 700 o los nuevos componentes de distribución.

A través de estos seminarios, Fagor cumple con el compromiso de llegar al profesional dándole todo su apoyo en un momento en el que se está configurando el nuevo escenario de canales y despliegue del dividendo digital.



## La nueva línea de cerramiento de fachadas ULMA premiada en Construmat'11

**ULMA Hormigón Polímero, ha estado presente en la 17ª edición de Construmat '11 que se celebró en la ciudad condal los días 16 al 21 de Mayo, con un stand de más de 250 m<sup>2</sup> aprovechando este hito para presentar su nueva línea de negocio.**

Entre los nuevos productos presentados por Ulma Hormigón Polímero, destacó el cerramiento de fachadas. Se trata de un

sistema de cerramiento autoportante multicapa que resuelve la envolvente integral con el aislamiento térmico y acústico re-

querido. Cumplen con las exigencias del CTE en materia de resistencia al fuego, estanqueidad, aislamiento térmico y acústico. El desarrollo de este producto surge de la colaboración entre Ingeniería y Consultoría de Fachadas de LKS y ULMA Hormigón Polímero.

Así mismo, ULMA presentó en Barcelona sus soluciones de Fachadas ventiladas, con unas propuestas atractivas y personalizadas de placas, además de sus soluciones en prefabricados para rehabilitación y soluciones de drenaje innovadoras.

### **Premios Construmat a la Innovación Tecnológica**

Este nuevo sistema constructivo ha obtenido uno de los 4 diplomas concedidos en los Premios Construmat a la Innovación Tecnológica, entre las 74 propuestas presentadas.





# Elkar, Danona, Evagraf, Rotok y Redes se integran en una única cooperativa que se denominará *mccgraphics*

La propuesta de integración de todas las cooperativas del grupo recibe un apoyo prácticamente unánime de las asambleas de las cinco entidades.

Recientemente se han celebrado las asambleas de las cinco cooperativas (Elkar, Danona, Evagraf, Rotok y Redes) que componen el grupo *mccgraphics* y han decidido, con un apoyo del 90% de los votos, apoyar la propuesta de fusionar las cinco entidades jurídicas en una sola.

*mccgraphics* se creó como marca y unidad de gestión empresarial hace poco más de una década, inicialmente entre las cooperativas Elkar y Litografía Danona, en el seno de la División de Equipamiento de la Corporación MONDRAGON. Posteriormente, se crearon las sociedades Rotok y Redes de Marketing. En 2005 Evagraf se integró también en el grupo. Tras una década de fuerte crecimiento, en la actualidad constituye el 6º grupo impresor en España, en un universo de más de 9.000 imprentas. Gran parte de su éxito se debe a su apuesta por los mercados exteriores, que suponen ya cerca del 50% de sus ventas.

## Soluciones de comunicación

Este proyecto de fusión, que ha contado con un apoyo muy amplio entre el colectivo de socios, tiene como objeto inicial acelerar el proceso de adaptación de la empresa a la situación del sector gráfico, que sufre una doble crisis pero más allá de esa adaptación, pretende facilitar la transformación de la empresa dejando de ser una imprenta para convertirse en una empresa de servicios que oferta las soluciones operativas de comunicación a sus clientes. En esa línea, *mccgraphics* ya puso en marcha hace pocos años una unidad de negocio de marketing directo, recientemente ha puesto en marcha otra unidad de servicios digitales, presta servicios logísticos para algunos de sus clientes y tiene en estudio otras dos nuevas actividades encaminadas a completar una ofer-

ta de soluciones orientada a ayudar a sus clientes a vender más mediante una mejor comunicación.

Con la ejecución de esos planes, *mccgraphics* espera alcanzar en 2014 los 30 millones de euros de ventas de los cuales el 20% sea en actividades distintas a la impresión tradicional y lleva camino de conseguirlo porque en 2011 sus ventas están teniendo un crecimiento de dos dígitos y los nuevos negocios suponen ya un 10% de su valor añadido.

Cuenta entre su cartera de clientes con líderes nacionales, como Iberdrola y BBVA, o con clientes del país vecino que son referencia, como Peugeot o Citroën. La innovación, la internacionalización y, sobre todo, un colectivo comprometido son las claves del éxito de un grupo que no ha dudado en dar un nuevo paso, la fusión de sus cooperativas, para seguir mirando al futuro como una oportunidad y no como una amenaza.

La fusión pretende facilitar la transformación de la empresa dejando de ser una imprenta para convertirse en una empresa de servicios que oferta soluciones operativas de comunicación a sus clientes.

Este proyecto de fusión, que ha contado con un apoyo muy amplio entre el colectivo de socios, tiene como objeto inicial acelerar el proceso de adaptación de la empresa a la situación del sector gráfico.

## Fagor acude a la feria de Anga 2011

Fagor Electrónica presentó sus novedades en la feria Anga 2011, la más importante del sector a nivel europeo, que tuvo lugar en Colonia, Alemania, a principios de mayo de 2011.

En la feria se dieron cita más de 400 expositores y alrededor de 16.000 visitantes.

Con esta feria, Fagor muestra su vocación internacional, con productos adaptados a los diferentes panoramas audiovisuales. Los visitantes del stand de Fagor mostraron gran interés por los equipos preparados para el nuevo escenario digital, como la cabecera profesional serie 8000, un sistema avanzado que permite el tratamiento integral de las señales digitales.

Asimismo, se presentaron las nuevas series de amplificadores selectivos programables –MicroMATV–, área en la que Fagor lleva años siendo líder, con generaciones de producto que incorporan nuevas prestaciones.



## Fagor Ederlan abrirá una planta productiva en China

La cooperativa invierte 30 millones de euros en la construcción de una fábrica en el polígono de MONDRAGON en China (Kunshan) que estará operativa a partir de 2012.

~~La cooperativa invierte 30 millones de euros en la construcción de una fábrica en el polígono industrial de MCC en Kunshan (China) que estará operativa a partir de 2012.~~

La cooperativa Fagor Ederlan, dedicada a la fabricación de componentes para el sector de automoción, inaugurará el próximo año una nueva fábrica en China. Se trata de una planta que estará ubicada en el polígono industrial que MONDRAGON tiene en Kunshan, próximo a Shangai, y cuya cifra de inversión alcanza los 30 millones de euros.

Ya se han iniciado las obras de construcción de la planta –el proyecto está dirigido por LKS Ingeniería– y se prevé que la actividad se inicie en 2012 con la fabricación de portamanguetas de aluminio completamente mecanizado. El plan de expansión de actividad de la planta abarca el desarrollo posterior de actividades de mecanizado para otros productos como portamanguetas de hierro y discos de freno entre los años 2013 y 2014. Las previsiones apuntan a una producción que superará los dos millones de portamanguetas (la mayoría de aluminio) y al medio millón de discos.

Cuando la nueva fábrica esté operativa y a pleno rendimiento empleará en torno a 100 personas.

Con esta nueva planta Fagor Ederlan consolida su posición de proveedor global ya que contará con un total de 16 implantaciones productivas, además de las alianzas ya desarrolladas en USA o Corea.

Por último, cabe indicar que Fagor Ederlan Group concluyó el ejercicio 2010 con unas ventas de 684 millones de euros y una plantilla integrada por 3.500 personas.

### Fagor Ederlan, proveedor global

Fagor Ederlan Kunshan supondrá la culminación de un proceso iniciado en 2008 con las primeras ventas directas de Fagor Ederlan en China a través del proyecto Delta, de General Motors. En



este importante proyecto Fagor Ederlan además de ser el proveedor del diseño del portamanguetas de aluminio a nivel global, también era el proveedor global responsable del suministro de la pieza en todas las regiones. Para lograrlo Fagor Ederlan desarrolló para los mercados no europeos una red de alianzas productivas con terceros que garantizaran la respuesta global que el cliente precisaba en mercados como el de Corea, China y USA centralizando todo el suministro europeo desde sus plantas en Euskadi. El proyecto Delta alcanzará la cifra de 3 millones de portamanguetas situando a Ederlan como el proveedor de referencia europeo en el mercado de portamanguetas de aluminio.

Con esta nueva planta Fagor Ederlan consolida su posición de proveedor global ya que contará con un total de 16 implantaciones productivas, además de las alianzas ya desarrolladas en USA o Corea.



# Fagor premia el "trabajo excelente de sus proveedores"

## El Grupo Fagor Electrodomésticos reconoce la contribución de sus proveedores más destacados en la consecución de los objetivos definidos para 2010

Cinco compañías expertas en la fabricación de piezas metálicas, motores, transformación de plásticos y componentes electrónicos, han sido premiadas con este reconocimiento por su labor conjunta con el Departamento de Compras del Grupo. Los cinco proveedores objeto de este reconocimiento por parte de la empresa son: Cikautxo S. Coop; fabricante de piezas de caucho; Ltda, Azpiaran S.L., dedicada a la fabricación de piezas metálicas; Plásticos Irastorza S.A; encargados de la transformación del plástico en materiales diver-

sos; Changzhou Leilli Motor Science & Technoloco.Ltd, experto en motores; y la empresa International Rectifier, fabricante de componentes electrónicos.

### Trabajo conjunto

Todos ellos trabajan de forma conjunta con el departamento de Compras del Grupo Fagor Electrodomésticos, integrado por "un equipo de personas comprometidas con el proyecto empresarial del grupo, y eficazmente organizadas para garantizar el suministro fiable y a tiempo,

de las materias primas, componentes, bienes y servicios a todas las plantas, en las mejores condiciones en términos de calidad y coste".

Según el departamento de Compras del Grupo Fagor Electrodomésticos, "el trabajo de las cinco compañías que han obtenido el reconocimiento, genera una importante repercusión en los resultados del grupo, teniendo en cuenta que el pasado año el volumen de compras de materias primas y componentes ascendió a un importe entorno a los 600 millones de euros".

El esfuerzo conjunto entre el Grupo Fagor Electrodomésticos y las empresas externas con las que opera, "ha permitido alcanzar los objetivos marcados para 2010, lo que ha llevado a la compañía a reconocer la labor de estas cinco empresas".

El trabajo de las cinco compañías que han obtenido el reconocimiento, genera una importante repercusión en los resultados del grupo.

## MONDRAGON en la prensa

Javier Mendigutxia, director general de Ikerlan-IK4:

**"La inversión de las empresas en I+D resiste la crisis mejor que la pública"**

**El análisis de los resultados de Ikerlan-IK4 en 2010 revela que lograron mantener los ingresos por encima de los 20 millones de euros. Y llama la atención que esa cifra es fruto de un aumento de los contratos con empresas (12,7 millones), mientras que se redujeron los ingresos a cuenta de investigaciones financiadas con dinero público. ¿Es que Ikerlan no ha logrado participar en programas públicos en la cantidad que quería o es que la crisis afecta más a los presupuestos públicos para I+D que a las empresas?**

Diría que lo segundo. Las empresas han seguido estando muy activas en materia de I+D e innovación, tanto manteniendo los programas que ya tenían comprometidos como con el inicio de nuevos proyectos de investigación. Y es cierto que la crisis se ha notado en los presupuestos para investigación de algunas administraciones públicas.

**¿Podría concretar algo más? ¿Ha sido un efecto generalizado o se ha notado más en alguna administración en concreto?**

No me gustaría personalizar, aunque sí he de destacar la especial sensibilidad que en este ámbito demuestra el Gobierno Vasco, que no solo no redujo sino que en 2010 incrementó su inversión en I+D+i. En otros casos es entendible que en épocas de crisis y restricciones presupuestarias se priorice lo urgente sobre lo importante.

**¿Cómo se presenta este año? ¿También tendrá más fuerza la inversión privada que la pública?**

Digamos que la parte pública no sigue el ritmo de la privada y que sería conveniente que diera un paso adelante, porque un recorte de la inversión pública en investigación tiene una incidencia en el futuro muy importante.

**¿En qué sentido?**

Para dar servicios a las empresas hay que generar un conocimiento previo, y ese es el papel de la Administración. No podemos correr el riesgo de descapitalizar el conocimiento. Los países líderes en I+D+i lo son por la existencia de importantes plataformas de investigación con dos vías de ingresos relativamente estables: sector público y empresas privadas. Los programas públicos son un inmejorable método para regenerar el conocimiento.

**Dice que las empresas han mantenido e incluso reforzado la inversión en investigación durante la crisis. ¿Ha sido un fenómeno generalizado o solo a cargo de las grandes compañías?**

Es obvio que las empresas pequeñas son más sensibles a los cambios de ciclo económico. En todo caso, en Ikerlan buscamos una relación de partenariado con las empresas para diseñar proyectos personalizados a largo plazo. Tenemos la suerte de poder trabajar con grandes grupos como Fagor, Orona, CAF, Alstom, Ampo, Ormazabal, Acciona o Naturgas Energía, entre otros. Ello nos permite unas relaciones y una cartera de pedidos estable, razón por la que el nivel de inversión se mantiene más o menos homogéneo y al mismo tiempo permite iniciar nuevos proyectos de forma periódica.

**¿Qué previsiones tienen para este año?**

Aumentar los ingresos de los 20,2 millones de 2010 a 20,8 millones.

Diario Vasco (30-05-2011)

## Matz-Erreka presenta sus productos en India

Tras la formalización del acuerdo de distribución realizado el pasado mes de febrero entre Erreka Automatismos, unidad de negocio perteneciente a Matz-Erreka S.Coop. y la empresa india Dynamatic Technologies Limited, con sede en la ciudad de Bangalore, durante la primera semana de mayo fue celebrado el primer encuentro y plan de formación a los miembros de las delegaciones que dicha empresa posee en la India, con sedes en Chennai, Pune, Mumbai, Delhi, Calcuta, Coimbatore, Hyderabad y Bangalore.

Dynamatic Technologies Limited diseña y fabrica productos de alta ingeniería para diferentes sectores como Automoción, Aeronáutica, Hidráulica y aplicaciones de seguridad. Con su matriz en la ciudad india de Bangalore, dispone de una fabricación e ingeniería propias, con plantas productivas en Europa e India, así como una extensa red de filiales y delegaciones por todo el país.

La celebración de este encuentro



entre Erreka Automatismos y Dynamatic, sirvió para presentar la amplia gama de automatismos Erreka, la cual incorpora los más avanzados sistemas de seguridad y control. Un alto nivel tecnológico y de calidad que permite alcanzar una perfecta resolución, tanto de los aspectos técnicos como estéticos, haciendo de

la eficiencia energética uno de los ejes clave para nuestros clientes.

Esta nueva actuación se enmarca dentro de la estrategia de internacionalización de Erreka Automatismos, buscando una mayor integración con los clientes que permita atender adecuadamente las demandas de los mercados más exigentes.

## La lavadora *Dosee* de Fagor premiada como una de las 100 mejores ideas de 2010

**La lavadora *Dosee* de Fagor con dosificador automático de detergente, ha sido premiada por la revista Actualidad Económica en la categoría de ideas sostenibles, como una de las mejores ideas del año 2010.**

*Dosee* es un dispositivo para jabón líquido que optimiza de forma automática su consumo en función del programa seleccionado, la carga de ropa, la suciedad de la misma, la dureza del agua y el grado de concentración del detergente.

El depósito para el detergente líquido de gran capacidad (4,5l) posee un visor frontal que indica el nivel de llenado del depósito. De esta manera, el usuario no tendrá que añadir detergente en cada lavado, sino que puede llenarlo y olvidarse del mismo hasta que vea que su nivel es bajo. Este nuevo sistema "permite reducir las emisiones contaminantes hasta en un 50% y su tecnología de dosificación del detergente permite ahorrar entre un 30 y un 50% de agua en cada lavado, además de 45€ de detergente al año". La lavadora *Dosee* de Fagor está disponible para 6 ó 7 kilos de capacidad de carga superior.

### Calificación de consumo energético A

Con el objetivo de ofrecer la mayor eficacia y, al mismo tiempo, contribuir al consumo responsable y eficiente, Fagor ha obtenido



con esta lavadora las mejores calificaciones en calidad de lavado y consumo energético (letra A), a través de la gestión electrónica inteligente que le permite optimizar el consumo de electricidad al máximo, para disponer de la última tecnología, sin renunciar a lo más importante: un lavado eficaz.

## Servicio de rehabilitación integral de viviendas de la mano de Caja Laboral

El objetivo del servicio es el de actualizar los edificios existentes hasta equiparlos en prestaciones a los de nueva construcción, priorizando la sostenibilidad, la eficiencia energética y la rentabilidad económica de dicha inversión

Para ello, Caja Laboral ha llegado a un acuerdo con LKS, ULMA, Ondoan y Fagor Mueble y Fagor Confort, para ofrecer un servicio de llave en mano dirigido exclusivamente a las comunidades de propietarios.

### Diagnóstico y financiación

El servicio incluye el diagnóstico del estado del edificio, el proyecto de obra, la asesoría energética, la financiación de las reformas a realizar, y gestión de subvenciones a la rehabilitación. Además, ofrece la realización del cálculo del ahorro energético producido como resultado de la reforma, y periodo, en el cual se amortiza la inversión realizada.

Caja Laboral ofrece financiación en condiciones preferentes a un tipo de interés desde el 5,95% nominal, para préstamos con garantía personal. Estas condiciones solo se aplicarán a aquellos proyectos que sean realizados por LKS, y tienen una vigencia hasta el 31 de diciembre de 2011.



## Seguros Lagun Aro firma acuerdos de colaboración con el Colegio de Mediadores de Seguros de Asturias y Gipuzkoa

La aseguradora podrá mejorar su nivel de penetración entre los mediadores asturianos, lo que ratifica la apuesta de la compañía por el canal de mediación.

Seguros Lagun Aro ha firmado un acuerdo de colaboración con el Colegio de Mediadores de Seguros de Asturias. El convenio, fue rubricado por el director de la sucursal de mediación de la aseguradora en el principado, Alberto Otero; el director de la Territorial Oeste, Fermín Castilla; y el presidente del Colegio, José Florentino Bango.

Gracias a este acuerdo, la aseguradora podrá mejorar su nivel de penetración entre los mediadores asturianos, lo que ratifica la apuesta de la compañía por el canal de mediación. Durante la firma celebrada en la sede colegial, los directivos de Seguros Lagun Aro manifestaron el interés por colaborar en las actividades del Colegio y su deseo de que las relaciones conjuntas sean beneficiosas para ambas entidades.

### Firma de convenio en Gipuzkoa

Al igual que en Asturias, gracias al acuerdo alcanzado en Gipuzkoa, Seguros Lagun Aro podrá realizar acciones de patrocinio y publicidad en la plataforma online del

Colegio y tendrá acceso a la información de su área privada, bolsa de trabajo y publicación de noticias, eventos, etc.

En concreto, el convenio fue rubricado, por parte de Seguros Lagun Aro, por el director de la Territorial Norte del Canal de Mediación, Evaristo Churruca y la directora de la sucursal de Mediación de Gipuzkoa, Sonia Gomara; y por parte del Colegio guipuzcoano, por su vicepresidente, Iñaki Durán.

Tanto el vicepresidente del Colegio de Mediadores de Gipuzkoa como los representantes de Seguros Lagun Aro han mostrado su "total disponibilidad



a la apertura de nuevas vías de colaboración que beneficien a ambas entidades en el logro de sus objetivos".

Gracias a este acuerdo, la aseguradora podrá mejorar su nivel de penetración entre los mediadores asturianos, lo que ratifica la apuesta de la compañía por el canal de mediación.

## Seguros Lagun Aro participa en el I Congreso de Comunicación y Marketing en el sector asegurador

Seguros Lagun Aro participó en el I Congreso de Comunicación y Marketing en el sector asegurador, organizado por ICEA, que se celebró entre los días 11 y 12 de mayo en Madrid.

En concreto, la responsable de comunicación y RSC de la entidad, Ilenia Pérez, intervino en una mesa redonda sobre la optimización del patrocinio deportivo en el sector asegurador. Durante los dos días que duró este encuentro se abordaron diferentes temáticas y se analizaron las estrategias para conjugar consumidor, medios, contenidos, mensajes, marca, etc. y optimizar los resultados de cada negocio.



## Emotivo homenaje a las socias jubiladas de Auzo Lagun

Por su inestimable aportación al desarrollo del proyecto empresarial del actual grupo Ausolan.



El pasado 13 de mayo se celebró un acto de homenaje a las socias jubiladas de Auzo Lagun, mujeres que hace 42 años tuvieron el valor de enfrentarse a la sociedad e ir a trabajar, en contra del pensamiento dominante, aún contando con maridos e hijo/as. Hoy, todas esas mujeres han visto que su esfuerzo ha merecido la pena al ver que aquella "aventura" que ellas iniciaron es en la actualidad una gran empresa, un hermoso proyecto. Y además, contribuyeron a que las mujeres tuviesen un papel más activo en la sociedad de aquellos años.

### Acto de homenaje

La jornada comenzó con una visita a las instalaciones de la planta de Arrasate, acudiendo a continuación al edificio de la Corporación para visionar el vídeo sobre la Corporación MONDRAGON y sobre Ausolan (Auzo Lagun). Después, José María Ormaetxea, socio fundador de la Experiencia, realizó una breve intervención en la que recordó el trascendente papel de Don

José María en el nacimiento de Auzo Lagun. También intervino Paco Salegi, ex-director de Erkop, Grupo en el que Auzo Lagun se integra, que habló sobre algunos de los hitos que la cooperativa ha enfrentado con éxito, como la salida del entorno geográfico más cercano. Y para finalizar el capítulo de alocuciones, Manuel Giner, director general de Auzo Lagun y del Grupo Ausolan, felicitó a todas las presentes "por su trabajo y buen hacer, sin el cual no hubiese sido posible el exitoso desarrollo posterior de la cooperativa; por lo tanto, podéis sentirnos orgullosos por vuestra extraordinaria aportación".

El broche final a esta emotiva jornada tuvo lugar en el palacio Otalora, en Aretxabaleta. Allí se recibió a todas las protagonistas con un aurreku de honor, se les hizo la foto de rigor, y se degustó un cuidado menú elaborado expresamente para este evento. A la hora del café, muchas de las presentes se animaron a visitar el museo dedica-

do a José María Arizmendiarieta, gran artífice de la constitución de Auzo Lagun. Antes de la despedida, se repartió un libro y un DVD conmemorativos de la historia de la cooperativa.

Susana Roa, presidenta de Auzo Lagun, ha querido trasladar a través de TU Lankide el agradecimiento profundo y sincero a todas las jubiladas "por acudir a los actos programados en este día tan importante para todos los que hoy continuamos en Auzo Lagun. Sin vuestra fuerza no hubiera sido posible. Continuaremos trabajando en este proyecto que vosotras iniciasteis con el ánimo de que os sintáis orgullosas del camino recorrido, y del que todavía tenemos por andar".

Por último, cabe recordar que el grupo Ausolan está integrado en la actualidad por una plantilla que supera las 6.000 personas y que en 2010 alcanzó una facturación próxima a los 150 millones de euros.

## Cruz Roja y Eroski promueven la solidaridad con los damnificados de Lorca

Tras el terremoto, Eroski ha distribuido alimentos para la población más necesitada.

Eroski ha puesto en marcha una iniciativa para colaborar con la acción de Cruz Roja Española en su campaña de solidaridad con Lorca y sus ciudadanos. De este modo, Eroski promueve entre sus clientes una nueva iniciativa solidaria, tras el desgraciado terremoto en el que hubo víctimas mortales y cuantiosos daños en viviendas e inmuebles públicos y privados.

Los clientes de Eroski podrán colaborar con una aportación económica que se podrá realizar a su paso por caja. El consumidor decidirá en el momento del pago de la compra la cantidad que quiere destinar a esa acción solidaria. La aportación figurará en su ticket de caja y será entregada a Cruz Roja para apoyar a la población afectada por el terremoto de Lorca. Esta colaboración se enmarca en la campaña de solidaridad que Eroski y Cruz Roja desarrollan en Lorca desde el momento del terremoto.

Durante las primeras 24 horas, Eroski, en colaboración con la policía local, Cruz Roja y otras instituciones, ha distribuido alimentos para la población más necesitada.



En este sentido, cabe destacar que el 10% de los beneficios de EROSKI se destinan, desde su creación en 1969, a iniciativas de acción social que fundamentalmente se engloban en tres ejes: la información y formación del consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

Así, desde Eroski se promueven iniciativas como la colaboración con organizaciones no gubernamentales y la organización de campañas de recogida de alimentos.

## La cooperativa Eroski obtiene 93,2 millones de beneficio en 2010

La cooperativa EROSKI ha cerrado el ejercicio 2010 con unos beneficios de 93,2 millones de euros, un 9% inferior al pasado ejercicio.

En su estrategia de ofrecer a los consumidores una oferta comercial de calidad, apoyada en su marca propia y en las marcas líderes de fabricantes, ha reforzado su propuesta de precio competitivo que ha representado un ahorro de 143 millones € a los clientes. El logro de estos datos es meritorio para la cooperativa al producirse en un período de descenso de la actividad, principalmente por el desempleo y caída de la confianza de los consumidores por la situación económica general.

Agustín Markaide, presidente de EROSKI, ha asegurado que "estamos bien orientados hacia el logro de nues-

tro plan estratégico 2012, dando notables pasos en la consolidación de nuestra cuota de mercado y asentamiento comercial ante una nueva era del consumo en el que el precio se erige en principal protagonista".

### Evolución del ejercicio

El ejercicio ha tenido un desarrollo desigual, con un primer semestre que apuntaba a un inicio del repunte del consumo pero que se truncó en el segundo semestre. Factores económicos externos a la propia actividad de comercio lo condicionaron por la desconfianza de los consumidores en la

salida de la crisis, el incremento del desempleo, la subida del IVA y el necesario ahorro de las familias para afrontar con más certidumbre su futuro. EROSKI hizo ese mismo recorrido en su balance anual y tanto su actividad de ventas (8.170 millones €, un 3% menor en valor) como su EBITDA (alcanza los 419 millones €) se vieron afectados por ese entorno con caída del consumo.

En la actualidad, la red comercial se eleva a 2.246 establecimientos con 73 aperturas y 76 traspasos. La plantilla alcanza las 45.000 personas, de los que 14.578 trabajadores son socios propietarios.

## Eroski vende 28 gasolineras a AXA Real Estate

Eroski ha cerrado la venta de 28 de las estaciones de servicio que posee en España a un fondo inmobiliario internacional gestionado por Axa Real Estate. La operación consiste en la venta de las estaciones de servicio permaneciendo en régimen de alquiler durante, al menos, los próximos 20 años.

El acuerdo entre Eroski y Axa Real Estate comprende 28 gasolineras de la red de 58 estaciones de servicio con las que cuenta el grupo en España por un valor aproximado de 55 millones de euros. Todas ellas están situadas en áreas adyacentes a centros comerciales o hipermercados.



## Jende ugari hurbildu da HUHEZINEMA jaialdiaren bigarren ekitaldira

**Maiatzaren 12an banatu ziren Huhezinema sariak Aretxabaletako kultura etxean. Epaimahaiaren arabera, film laburrik onena Asier Altuna zinegilearen *Artalde* izan zen.**

Euskarazko film onenaren saria, berriz, *Hemen nago* filmak irabazi zuen, Maialen Sarasuarena. Zinemaldiaren 4. edizio honetan 76 lan aurkeztu ziren, sekula baino gehiago.

### Sari nagusiak

Hiru lagunek osatu dute aurtengo epaimahaia: Asier Urbieta telebistako errealizadore eta gidogilea, Miren Gaztañaga aurkezle eta aktorea eta Unai Guerra arte zuzendaria. Sarien artean, film laburrik onenaren saria Asier Altunaren *Artalde* filmak jaso zuen, eta aipamen berezia izan du Tucker Davilar *Los 4 McNifikos*,



filmak. Euskarazko film onena Maialen Sarasuaren *Hemen nago* izan da eta ikasleen film laburri onena *La puissance du temps*. Honen egileak: Irati Agirre, Eneko

Botana, Karlota Castrillo, Oihana Eroa, Julen Rodriguez eta Nerea Sanchez.

Publikoaren sariak, berriz, honako hauek izan dira: Ikasleen dokumentalik onena *Horma hutsen berridazketa* izan da eta egileak: Ane Vitoria, Irati Santa Kruz, Izaskun Zalakain eta Elixabet Zaldua. Ikasleen fikzio lanik onena: *Eta amama?* izeneko lanak jaso du eta egileak izan dira: Itziar Irizar, Maddalen San Miguel, Jon Eskudero, Ekaitz Herrera, Olaia Juaristi, Iker Ugalde eta Alex Silva. Eta film laburrik onena lehiaketa ofizialean: Jon Garañoren *El método Julio*.

## Profesores de universidades chilenas visitan Mondragon Unibertsitatea para analizar proyectos de educación primaria

**Los cuatro profesores, dos de la Universidad Playa Ancha, en Valparaiso, y otros dos de la Universidad Arturo Prat, en Iquiquen, llegaron el 2 de mayo y estuvieron entre nosotros hasta el 19 del mismo mes.**

El objetivo de la visita fue analizar el cambio curricular en el programa de Educación Primaria de la universidad. Asimismo, aprovecharon la ocasión para compartir experiencias con los profesores de MU.

Durante su estancia en Euskal Herria, estuvieron alojados en Vitoria-Gasteiz, aunque su jornada de trabajo diaria discurrió en Eskoriatza, en la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea. La expedición chilena la conformaron tres mujeres y un hombre: Matilde Niño y Sylvia Zamorano de la Universidad Arturo Prat; y Ana María Mendoza y Francis Flores Castillo, de Playa Ancha.

### Colaboración con Mariam Bilbatua

Bajo la supervisión de la doctora Mariam Bilbatua, los cuatro docentes chilenos realizaron varias reuniones con los profesores que trabajan en la citada facultad. Y es que, para los profesores chilenos la metodología de Mondragon Unibertsitatea en este ámbito es innovador y se asemeja muchísimo al sistema chileno. Precisamente realizaron diferentes entrevistas con docentes de MU para recopilar información y llevarla a su país de origen.

### Reunión con el rector

Dentro de la agenda de trabajo, los cuatro docentes se reunieron el pasado 10 de mayo con Iosu Zabala, rector de Mondragon Unibertsitatea y con Edurne Galíndez, responsable del programa on line de la misma universidad.





## Mondragon Unibertsitateak eta Eiken clusterrak elkarlanerako hitzarmena sinatu dute

**Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak (HUHEZI) eta Euskadiko Ikus-entzunezkoen Klusterrak (Eiken) elkarlanerako hitzarmena sinatu zuten maiatzaren 10ean, Eskoriatzan.**

Hitzarmenaren arabera, HUHEZIk segituko du EikenBANK proiektua laguntzen. Horretaz gain, erakunde biek hainbat proiektu egingo dituzte, eta horietako bat izango da EAEko ikus-entzunezkoen sektorearen egoera aztertzea.

Mondragon Unibertsitatearen izenean Nekane Arratibelek sinatu zuen, HUHEZiko dekanoa, eta Eiken klusterraren ordez Itziar Menak, Eikeneko zuzendaria. Biek interes handia erakutsi zuten elkarlana areagotzeko bi erakundeen artean.

### Lankidetzaren eremuak

Hitzarmenak hiru atal nagusi izango ditu: elkarlana, beharrezko neurriak hartuz elkarlana bultzatzeko; EikenBANK proiektuak arrakasta izan dezan harremanetan jarriko dituzte ikasle gazteak eta ikus-entzunezko sektoreko enpresak.



tuak arrakasta izan dezan clusterrak harremanetan jarriko dituzte ikasle gazteak eta ikus-entzunezko sektoreko enpresak. Eta hirugarren eremua azterketa bateratua izango da, aztertzeko 2011n zein den ikus-entzunezko sektorearen egoera EAEn. Gainera, alde biek jarraipen batzorde bat sortuko dute hitzarmenaren jarraipena egiteko. Hitzarmena indarrean egongo da sinatzaileek besterik erabaki arte.

Eiken BANK proiektuak arrakasta izan dezan harremanetan jarriko dituzte ikasle gazteak eta ikus-entzunezko sektoreko enpresak.

## XII Edición del concurso de diseño industrial de lanzamiento de huevos

Mondragon Unibertsitatea ha celebrado en su facultad de Goi Eskola Politeknikoa, la festividad de su patrón, San Pancracio, y dentro del programa se llevó a cabo la XII edición del concurso de diseño industrial de lanzamiento de huevos. Los participantes que consiguieron lanzar el huevo a más distancia sin romperse fueron los ganadores. Los alumnos proyectaron los huevos desde una altura de 15 metros utilizando diversos artilugios creados por ellos mismos.

En total participaron 30 grupos, integrados por entre tres y cinco personas, todos ellos alumnos y trabajadores de la Escuela Politécnica Superior de esta universidad.

La idea de este certamen surgió de profesores de Ingeniería de esta universidad que quisieron poner en marcha una iniciativa con la que fomentar entre los jóvenes estudiantes de diseño industrial la capacidad de diseñar e innovar. Poco a poco la iniciativa se fue haciendo popular entre el resto de alumnos de la universidad, con lo que decidieron abrirlo al resto de estudiantes y carreras.



Azken urteotan bezala, aurten ere MONDRAGONen erantzukizun sozial korporatiboari buruzko txostena aurkezten dizuegu aldizkariaren zenbaki honetan.

# MONDRAGON 2010eko txostena

## El balance social

Tras recopilar los datos aportados en diferentes áreas, concluimos que son varias las acciones con proyección social en la gestión de MONDRAGON. Subrayamos algunas de ellas:

- **83.798** puestos de trabajo. Esa es la cifra registrada al finalizar el ejercicio 2010 en el conjunto de la Corporación.
- En cuanto a los Fondos Intercooperativos, el FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 39 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.
- El año 2010 se realizaron 12 estudios con la nueva encuesta de cultura organizacional. El colectivo, en general, se siente satisfecho laboralmente (4,18 puntos sobre 6), aunque percibiéndose diferencias entre la mano de obra directa e indirecta.
- En la gestión medioambiental, los esfuerzos continuados desarrollados durante los últimos años, nos han llevado a contar en la actualidad con 54 certificados ISO 14.000.
- Mondragón Unibertsitatea acoge a 3.493 alumnos en el curso académico 2010-11, de los cuales 3.108 son alumnos que están cursando titulación de grado.



Horrelako balantzea egiterakoan hainbat gai zerrendatu ditugu, jakinda beste hainbat kanpoan geratu direla, izan ere gure orrialdeetan kabitzen direnak baino askoz gehiago dira aztertzea merezi duten gaiak.

Nolanahi ere, gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da, eta modu horiek guztiak ale honetan biltzea ezinezkoa litzateke.

Honako gai hauetan jarri dugu arreta berezia: zenbat eta nolako lanpostuak dauzkagun, nola banatu ditugun fondo interkooperatiboak, zer nolako bilakaera izan den euskararen normalizazioan, talde kooperatiboak Euskal Herriko ekonomiarik egin dion ekarpena, Mondragon Unibertsitateak eta baita Arizmendi Ikastolak izan duten bilakaera, gure erakundearen kultura maila, jaso ditugun bisiten eboluzioa, ingurumena babesteko eman diren ekintza esanguratsuenak, hirugarren munduko herrialdeei laguntzeko martxan jarri diren ekimenak, eta abar. ■



Durante el ejercicio 2010 el área Industrial ha experimentado un incremento, mientras que el área Distribución ha sufrido un retroceso de más de 2.000 puestos.

## Empleo: ~~83.798~~ puestos

Los puestos medios de 2010 se han situado en 83.798 puestos. Si bien el retroceso es del 1,3% respecto a los datos del ejercicio 2009, cabe destacar que el descenso de los puestos no ha sido tan agudo como el registrado en el ejercicio anterior.

El comportamiento de la evolución del empleo no ha sido homogéneo en las diferentes áreas, siendo el área Industrial el único que ha experimentado un incremento de ~~cerca de 1.300 puestos~~. Mientras, el área Distribución ha sufrido un retroceso de más de 2.000 puestos, y el área de Finanzas y el de Conocimientos se han situado en similares índices respecto a los registrados en 2009.

Respecto a la distribución del empleo medio en 2010, han presentado los siguientes porcentajes: Industria, el 45%; Distribución, el 50.4%; Finanzas, el 3.2% y Conocimiento, el 1.2%. ■

Áreas	Puestos medios 2008	Puestos medios 2009	Puestos medios 2010
Industria	40.822	36.461	37.778
Distribución	48.051	44.695	42.260
Finanzas	2.879	2.876	2.730
Conocimiento	1.021	1.034	1.030
Total	92.773	85.066	83.798



El FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 39 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.

# El destino de los Fondos Intercooperativos en 2010

Los fondos FCI (Fondo Central de Intercooperación), FSC (Fondo de Solidaridad Corporativo) y FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo) son, junto a la reconversión de resultados en las Divisiones, los mecanismos de solidaridad intercooperativa más característicos de MONDRAGON.

Estos fondos posibilitan actuar con una perspectiva conjunta en retos como la promoción de nuevas actividades y empleo, internacionalización, el reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, o en actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y tecnológicos, como se resume en las siguientes líneas.

### FCI

Como puede apreciarse en el cuadro I, destaca el volumen de recursos FCI captados (18,5 M€), de los cuales 2,3 M€ se aportaron por parte de Caja Laboral y 10,9 M€ las cooperativas del área Industria y Distribución. Estas aportaciones se completaron con la recuperación de inversiones anteriores (5,3 M€) y se contó también con los remanentes de ejercicios anteriores.

Parte de estos fondos se asignaron en términos de subvención (5,2 M€), para proyectos de promoción (1,8 M€), para proyectos de internacionalización vía cofinanciación de las delegaciones exteriores (1,4 M€) y el reforzamiento de la situación económica de cooperativas (1,5 M€).



Contando también con remanentes de años anteriores, la mayor parte de los recursos FCI, se instrumentaron como inversiones (29 M€), en su mayor parte en términos de aportaciones de capital donde destacan: Caja Laboral (6 millones de euros), MONDRAGON Promoción (2,1 millones de euros), Batz (2 millones de euros), Fagor Ederlan Tafalla (1,5 millones de euros), Lazkao Forging (1,4 millones de euros) y Proiek (1,1 millón de euros).

Por otra parte, también se concedieron préstamos donde destacan: Tajo (2,1 millones de euros), Batz (2 millones de euros), Armuco (1,6 millones de euros) y Egurko (1 millón de euros).

### FSC

Las nuevas aportaciones ordinarias con cargo a los resultados 2009 (3 M€), juntamente con los remanentes anteriores permitieron destinar 3,1 M€ al reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, completando el apoyo mencionado en el apartado FCI hasta los 4,6 millones de euros que se destinaron a este epígrafe.

### FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo)

Por lo que respecta al FEPI (ver cuadro II), los recursos proceden del COFIP de Caja Laboral 0,9 M€ y de los COFIP del resto de cooperativas 1,3 M€.

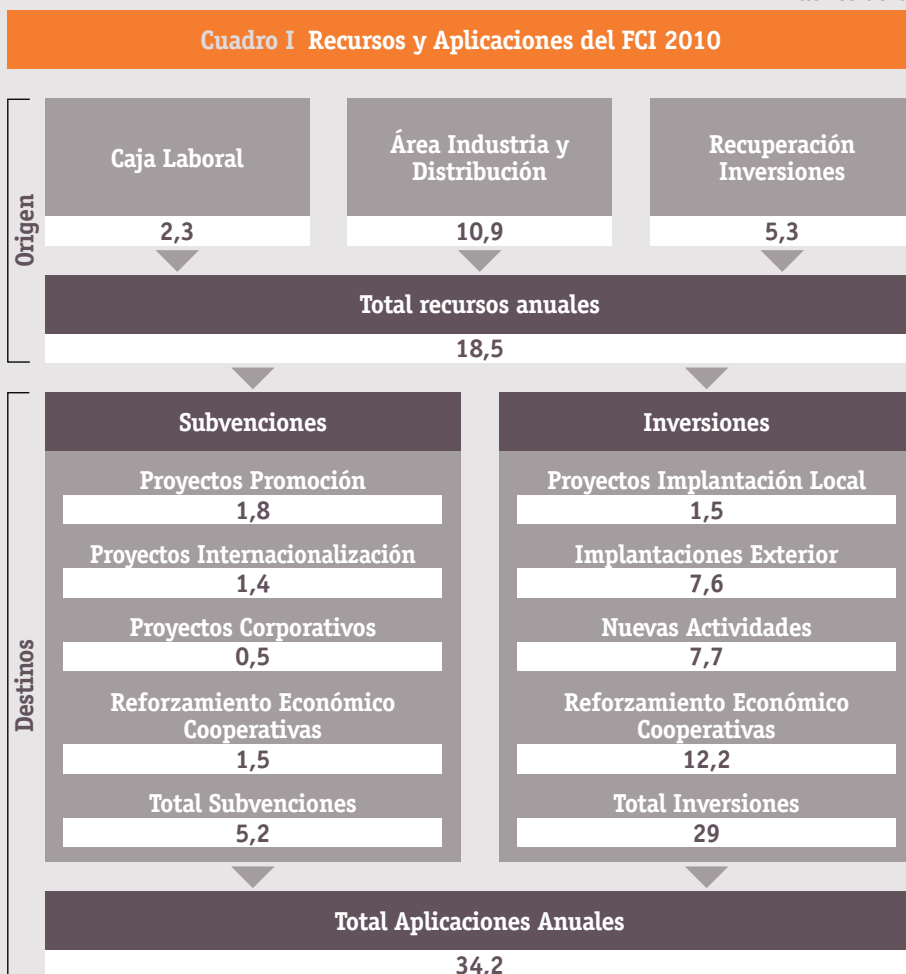
La disponibilidad anual de fondos (2,2 M€), se destinó a subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro, mayoritariamente a proyectos de formación (1 M€) destinados a centros educativos del ámbito corporativo como Mondragon Unibertsitatea, Politeknika Ikastegia Txorierri, Lea Artibai Ikastetxea o Goierriko Goi Maila Eskola.

Otros 0,6 M€ de recursos FEPI se asignaron a subvencionar proyectos en el ámbito del Plan de Ciencia y Tecnología.

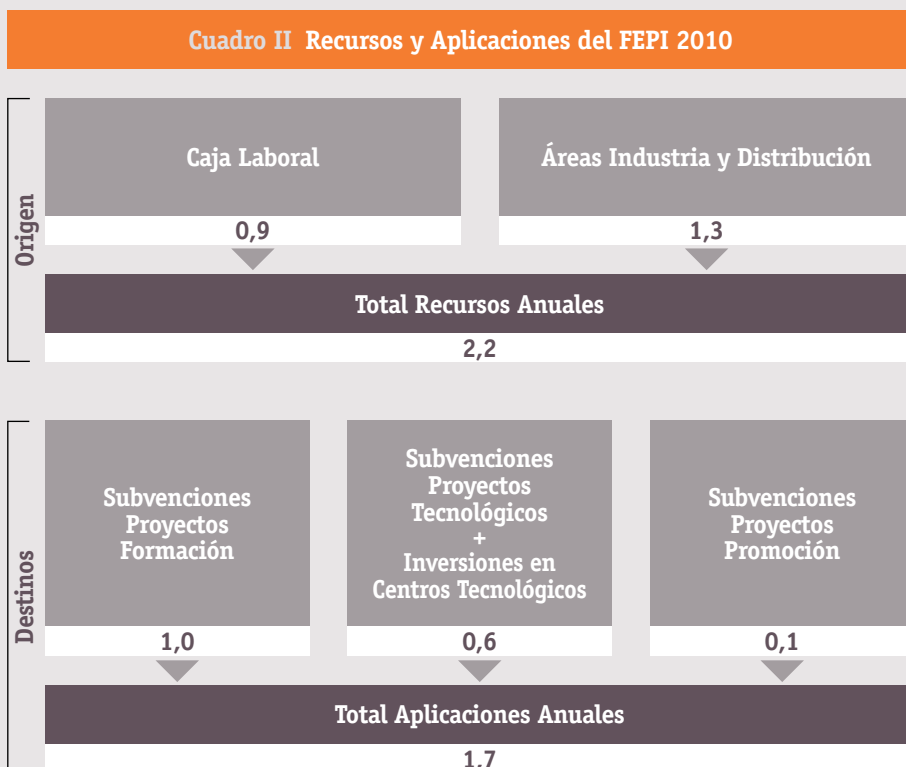
Los 0,1 M€ restantes se destinaron a otros proyectos, destacando en este capítulo las asignaciones a Gaztempresa, al impulso a la normalización del euskera en cooperativas y a la Fundación Mundukide.

Con todo, puede apreciarse que durante el pasado ejercicio en el conjunto de los tres fondos intercooperativos se captaron 23,7 M€ y se asignaron 39 M€, contando con los remanentes anteriores. ■

En millones de €.



En millones de €.



Jarraian azaltzen dira laburbilduta Korporazioko euskara alorreko organoak diren Euskara Batzordeak eta Mahai Teknikoak 2010ean eginiko lan aipagarrienak.

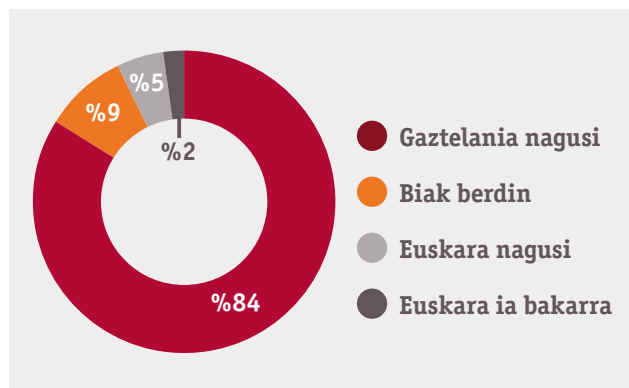
## 2010 eta euskara

### Euskara Normalizatzeko Oinarriak (ENO)

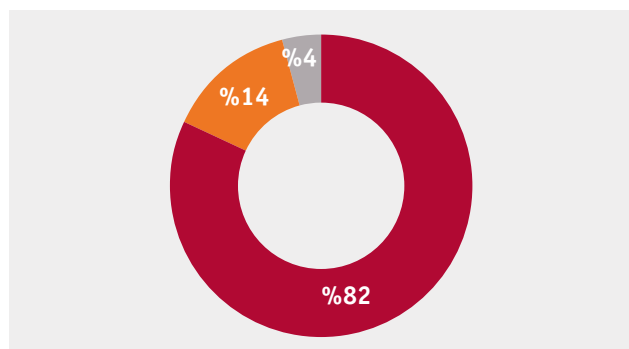
**Egokitzapena** Euskara Batzordeak proposatuta Oinarrien Hazkunde Politikari honako puntua gehitzea erabaki zuen batzorde Iraunkorrek: Kooperatibak bere menpe eratu edo bere eraginpean sortutako erakundeei Euskara Normalizatzeko Oinarriak jakinaraziko dizkie.

**Autoebaluzazioa** ENOren gainean, bi urtean behin, autoebaluzazioa egiteko irizpideari helduz, euskara plandun kooperatibek autoebaluzazioa bete zuten.

Jasotako emaitzen arabera, lan hizkuntzaren gainean honako egoera ondorioztatu zen: kooperatiba gehienetan gaztelaniak jarraitzen du nagusi izaten, baina ez dago gaztelania ia hizkuntza bakarria dela dioen enpresarik. Zortzik kooperatiba dira biak berdin erabiltzen dituztenak edo euskara nagusi dela deritzotenak. Kooperatiba bakar batek dio euskara dela kooperatibako lan hizkuntza nagusia.



Euskara normalizatzeko kooperatibek darabilten politikari dagokionez, 57 kooperatibetatik 2k (%4) lanean euskararen *aukera bidean* daukatela diote, 47k (%82) lanean euskararen *aukera ezarrita* eta 8k (%14) lanean euskararen *erabilera lehenesten* dutela.



### Bestelakoak

#### KHSF

Euskara planak sustatzeko Kooperatiba arteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoak 113.760 € banatu zituen 2010ean 49 kooperatiben artean.

#### Batzorde Iraunkorra

Ohiko legez, organo korporatibo honek bere bilerak nagusiki euskaraz egin zituen. Jokabide eredugarria.

#### 2010ko Kongresukideen Batzarra

%42 izan zen euskararen ahozko erabilera. Aurreko urtearen antzerakoa. Hobetu beharrekoa.

Politika horien betetze mailari dagokionez, batez bestean %61an betetzen dela ondorioztatu da. Zentzu horretan, 2008ko datu orokorrekin alderatuta, ez da bilakaera handirik antzeman.

Politikaz-politika aztertuz gero, elementu garatuen artean honakoak: formazioko irizpideak, barruko komunikazio eta irudiko irizpideak, eta horien betetze maila. Ostera, elementu apalen modura honakoak: enpresako lan hizkuntza, promozio eta kontratazio politikaren irizpideak zein betetze maila, hazkunde politika eta informatika alorraren betetze maila.

### Euskara planak gehitzea

Honako Korporazioko erakunde hauekin osatu zen euskara plandunen zerrenda: Lagun Aro Aseguruak, Eredu eta GSR.

Bestalde, berrikuntzaren esparruan ere eragite aldera, Zentro Korporatibora laguntza eske jotzen duten proiektuei hizkuntza kudeaketaren gaineko go-goeta egitea eskatzea erabaki zuen Batzordeak.

### Kooperatiben iritziak jasotzen

Iritziak, iradokizunak edo proposamenak ezagutze aldera, Korporazioko erakunde guztiei (plandunei zein plan gabekoei) galdetegi bat bidali zitzaion.

Jasotako erantzunen arabera, euskararen organo korporatiboen eta beren egitekoen gainean kooperatiben ezjakintasuna nabarmendu zen. Eginiko lanen gainean, kooperatiba gehienak ezagutzen zituzten ENO, KHSF eta Karrera Amaierako Proiektuak euskaraz egiteko sustapen mezuak. Oinarrien Gida eta Euskara Planen bilduma, ordea, gehiengoak ez zituen ezagutzen. Bestalde, urte batzuetan antolatuta izan diren jardunaldiak gehienentzat baliagarria suertatu izan ziren. Komunikazioari dagokionez, oso erabilera urria nabarmendu zen kooperatibaren eta Korporazioko Euskara Batzordean parte hartzen duen bere dibisioko ordezkarien artean. Hainbat kooperatibak bide hori sistematizatu gabe zeukala azaldu zuen.

MONDRAGONek hobetu beharko lituzkeen artean honako alderdiak nabarmendu ziren: komunikazioa, erabileran erreferente izatea, plan kopurua handitzea eta euskara estrategikotzat hartzea.

### Karrera Amaierako Proiektuak euskaraz, MU – MONDARGON saria.

Esparru horretan ere euskararen erabilera sustatze aldera, Mondragon Unibertsitatearekin batera sari bat abiatzeko aukerak aztertu ziren eta sariaren ezaugarriak, irizpideak eta baldintzak definitu. Saria 2011n abiatzea erabaki zen.

### Koordinazio lanak

Euskara Batzordeak eta Mahai Teknikoak, euskararen alorreko bi organo korporatiboek, dagokien dinamizakari etsu zitoten.

Bilera bat elkarrekin egin zuten Batzordekideek eta mahaikideek. Bertan hizkuntza jokaera asertitua lantzeko EMUNek dinamizatzen duen TELP (Taller d'Espai Liniístic Personal) tailerrari buruzko hitzaldia jaso zuten. Oso esperientzia positiboa.

Halaber, Goierrri, Lea Artibai eta Nafarroako batzordeek ere aurreikusitako egitekoen bidetatik jardun zuten, hala nola, kooperatiba kideen artean praktika onak edo esperientziak trukatzeko, ekimenak edo proiektuak partekatzen... ■

A continuación repasamos las novedades normativas más significativas se han producido en 2010.

## Novedades normativas

Entre las novedades normativas de mayor interés para nuestras cooperativas durante el año 2010 cabe destacar las siguientes:

- En el **ámbito contable**, con fecha 29 de diciembre de 2010 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado la Orden EHA/3360/2010, de 21 de diciembre, por la que se aprueban las normas sobre los aspectos contables de las sociedades cooperativas.
- Esta nueva Orden ha entrado en vigor con efectos 1 de enero de 2011 y sustituye a la anterior Orden ECO/3614/2003, de 16 de diciembre, que ha quedado derogada.
- En el **ámbito fiscal** merecen una especial atención las siguientes cuestiones:
- En relación al IVA, con efectos 1 de julio de 2010 se han modificado los tipos impositivos en los términos que se indican en la tabla siguiente:

Tipos Impositivos	Hasta 30/06/2010	Desde 1/07/2010
General	16%	18%
Reducido	7%	8%
Superreducido	4%	4%

- En relación al Impuesto de Sociedades, se han regulado excepciones a la obligación de documentación de las operaciones entre personas o entidades vinculadas, modificando el artículo 9 del Decreto 45/1997 por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto de Sociedades.
- En el **ámbito mercantil**, cabe destacar:
- La modificación de la Ley de Morosidad (Ley 3/2004 de 29 de diciembre) estableciendo, a partir del 7 de julio de 2010 y con carácter general, un plazo de pago de 60 días (salvo para los productos alimenticios frescos y perecederos) a contar desde la recepción de las mercancías o prestación de los servicios.
- La modificación del Código Penal regulando, con efectos 23 de diciembre de 2010, la Responsabilidad Penal de las personas jurídicas.
- La eliminación de la obligatoriedad de abono de la cuota cameral, haciendo voluntaria, desde el 1 de enero de 2011, la pertenencia a las Cámaras de Comercio (RDL 13/2010). ■

3.493 ikasle daude matrikulatuta 2010-2011an, horietatik 3.018 graduako titulazioetan.

## Mondragon Unibertsitatea

### Ikasketak

Ikasturte honetan Europar Esparrura egokitutako GRADUKO hainbat titulazioen 3. promozioari eman dio sarrera Mondragon Unibertsitateak eta jada, 11 Graduako titulazio eskaintzen ditu. Egokitzapen honek agerian utzi du MÜren izaera berritzailea eta aitzindaria, 10 urte baino gehiago eman baititu Mendeberrri izeneko hezkuntza-ereduarekin lan egiten.

Aldi berean, irailerako, Espezializazio Akademikora Bideratutako zortzi Master Ofizial ere izango ditu, bost ingeniari-tza alorrekoak:

- Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Unibertsitate Masterra.
- Enpresa Berrikuntza eta Proiektu Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra.
- Industria Ingeniaritzako Unibertsitate masterra.
- Sistema Txertatuetako Unibertsitate masterra.
- Energiako eta Potentzia Elektronikako Unibertsitate masterra.

Hiru azken hauek gainera Toulouse eta Nanteseko unibertsitateekin batera, diploma bikoitza lortzeko aukera ematen dute.

Bi enpresa kudeaketaren alorrekoak:

- Enpresa Kooperatiboen Kudeaketan masterra.
- MBA – Enpresa Zuzendaritza.

Eta hezkuntzari dagokionean bat:

- Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzan, Batxilergoan, Lanbide Heziketan eta Hizkuntzen Irakaskuntza eta Irakasle Gisa Aritzeko Gaitzen duen Unibertsitate Master Ofiziala.

Ikasteko modu berri bat eskaintzen du eredu berriak, metodologia berrietan oinarritua, ezagutza teknikoez gain, komunikazioa, sormena, lidergoa, talde lana eta lan munduak eskatzen dituen hainbat kompetentzia garatzeko aukera eskainiz; esperientzia praktikoa oinarritutako eredu da, ikasleari enpresako errealitatea ezagutzeko aukera ematen diona, atzerrian bere formazioa osatzeko, informazio eta komunikazio teknologia berrien erabilera sustatuz, ebaluazio globala eta jarraia eginez eta eleaniztasuna–euskara, gaztelera eta ingelesa–bermatuz.

**Graduondoari** dagokionean, MU+ izenarekin ezagutzen den profesionalentzako formazio esparru berria sortu du Mondragon Unibertsitateak. Esparru honen ezaugarri nagusiak egokitzapena eta malgutasuna dira, ordutegietan, norberaren beharretara egokitutako formazioa, praktikotasuna, zabalkunde geografikoa eta online formatuaren garapena eskaintzaren euskarri bezala.

### Berrikuntza eta ekintzailetasunaren aroa

MÜk berrikuntzaren eta ekintzailetasunaren aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa. Horregatik, ikasleen eskura jarri ditu zenbait tresna eta plan integral bat, MONDRAGON EKITEN, ikasleen eta irakasleen artean ekintzailetasuna sustatzeko, eta horre- la enplegua sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko, enpre-



sa-proiektuak bultzatzearen bidez. 2009-10 ikasturtean 130 ikaslek parte hartu zuten EKITEN egitasmoan eta 2010-2011 ikasturtean ere Enpresa Ideia Berriei buruzko V. lehiaketa, Landa Ingurunearen Garapenari buruzko Ideia eta Proiektuen III. lehiaketa eta Gaztedi, Aisialdi eta Kirol Alorretako Ideien II. lehiaketa jarri dira abian.

Bestalde, Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza graduak bigarren promozioari hasiera eman dio Bidasoako Campusean, eta Oñatiko lehenengo promozioa ere hasi da. Hemen, ikasleek enpresen sorrera eta talde autogestionatuak eraginkortasunez kudeatzeko prestakuntza garatuko duten, lehenengo egunetik enpresak sortuz, “eginez ikastea” metodologian oinarrituta.

### Nazioarteratzea

Esparru honek ere goranzko bilakaera erakusten jarraitzen du. Azken ikasturtean 228 ikasle egin dituzte egonaldiak atzerriko unibertsitateetan. 128 ikasle atzerriko unibertsitateetara joan dira haien ikasketak osatzera eta 100 ikasle karre- ra amaierako proiektua edota praktikak egin dituzte kanpoko enpresatan. Bestalde, 47 atzerriar inguru izan ditugu MÜn ber- raian ikasketak burutzen.

### Ikerketa eredu kolaboratzailea

Ikerketa-eredu kolaboratzailea de MÜk bultzatzen duen eredu- a. Bertan, hiru eragile nagusik hartzen dute parte elkarlanean: Unibertsitateak, zentro teknologikoen eta enpresetako I+Gko unitateak. Horrek masa kritikoa ikertzailearen sorrera errazten du eta baita ikertzaileen prestakuntzarako funtsezkoak diren unibertsitateen eta enpresen arteko hurbiltzea ere. Era berean, ikaslearen parte hartze zuzena ahalbidetzen du hainbat iker- keta proiektuetan.

Aldi berean, Mondragon Unibertsitateko ikerketa gero eta nazioartekoagoa da eta horren adierazle, gaur egun, tankera desberdineko 22 proiektu europarretan daukagun partaidetza. Aipatu beharrekoa da baita ere, 10 proiektu Berezi eta Estrategikotan parte hartu dugula besteak bes- te, azken hauetako 3 geuk gidatu.

Azkenik, Mondragon Unibertsitatean irakurritako tesi kopuruak igotzen jarraitzen du urtez urte. 2009-10 ikas- turtean 18 tesi irakurri ziren eta guztira, 79 dira jada MÜn irakurritako tesiak. ■



**Nolako da sozialki erantzulea den enpresa?** Maiz egiten den galdera da, baina bere xedeari era arrakastatsuan erantzun nahi dion enpresak noraino eragotzi ahal duen sozialki erantzule izatearen norabidea galdetzen diot nire buruari.

# Arizmendi Ikastola

Txaro Iraeta Irigoyen zuzendari orokorra

Nire ikuspuntutik enpresak daukan zereginari ondo erantzun nahi badio berezkoa izan beharra du ongizate komunitarioaren norabidea. Norabide honen ezean ahuldadearen iturri izaten diren arrailduraz betetzen dela enpresa baten sare soziala agerian gelditzen zaigu sakontasun bateko azterketak egiten ditugunean.

**Enpresaren erantzukizun sozial korporatiboa** edo erantzukizun soziala, besterik gabe, enpresaren beraren definizioarekin lotuta dago. Enpresa izaera sozialeko entitatea da giza taldeari, komunitateari, begira zerbitzu mailako egitekoduna. Enpresarekin lotu daitezke ere ongizate kolektiboari begira kezkadun eta era solidarioan jokatzearen jarrerak. Horrela irudikatzen dut nik enpresa. Honen haritik, erantzukizun soziala enpresa baten zuzendaritza estrategikoa bideratzeko modu bat dela uste dut, erakundearen kudeaketa ulertzeko modu integrala, hain zuzen ere.

Oro har ohituago gaude erantzukizun soziala produktiboak diren enpresekin lotzen eta hezkuntzan gabiltzanok ez gara produkzio edo zerbitzu eskaintzaren bidez etekin ekonomikoak sortarazi ditzaketen enpresa horitarikoak. Bada aktibitate mota arrazoia nahikoa erantzukizun honetaz libre gelditzeko?

*"Leintz bailarako Ikastola, Arizmendi Ikastola, hezkuntza alorreko xedea duen erakundea delako, ez da inolaz ere erantzukizun sozial honetaz libre gelditu nahi eta erantzukizun hau era integral batean ulertzen du".*

## Erantzukizun soziala Ikastola barruan

Erantzukizun sozialak Ikastola barruan bertan du bere garapenerako lehen eremua. Erakundearen partaide guztien konpromisoa eskatzen du, are gehiago kooperatiba garen enpresen kasuan. Denok gara erakundearen jabe, beraz denok ere erakundearen betekizunen erantzule, bakoitzak berea duen eginkizunaren aldetik. Denok enpresaren xedea eta helburu bateratu batzuen alde lan egitera, emaitza on batzuen alde eta guztion arteko ongizate baterako gure ekarpena egitera deituta gaude.

Baina, guzti hauetaz gain, erantzukizun sozialaren esparru honetan Ikastola bera, erakunde moduan, eta bere zuzendaritza izan beharra dute barrura begira erantzukizun sozialaren lehen bermatzaileak. Pertsonak eta euren garapen pertsonala eta profesionala, langileen osasuna eta seguritatea, giza eskubideak, gardentasuna, zuzentasuna... dira lehentasunez zaindu beharrekoak. Horrela Ikastola erakunde moduan beste estadioetan jorratu beharrekoak jorratzeko oinarri sendoetan sustraituko du bere egitekoa.

## Erantzukizun soziala heziketa lanean

Ikastolak bere zeregin propioan du erantzukizun soziala islatzeko beste eremu bat. Akademikoki gazte ondo prestatutakoak

ateratzea baino harantzago doa bere eginkizuna horren aldeko hautu libre egin duelako. Erantzukizun sozialaren ardurak busti egiten ditu heziketaren asmoak gizarteak behar duenari erantzutea denean abiapuntua eta, era berean, jomuga.

Hau da Ikastolak hartuta duen bidea eta honen ildotik ezaugarri zehatz batzuk izango dituzten gazteak prestatzea du xede. Bizi duten garaiari aurre egiteko gaitasunak eta ezagutzak bereganatu eta garatuko dituzten gazteak behar dira eta prestakuntza honetatik gizartearen garapen komunitarioari begira euren gaitasunak bideratzeko prest egongo direnak, gainera. Gazte irekiak eta solidarioak, azken finean, bere inguru sozialaren hobekuntzaren alde lana egingo dutenak. Hauek dira gizarteak behar dituen pertsonak eta daukagun erantzukizun sozialaren ikuspegitik lorpen hauetara bideratzearen aukera egin du Ikastolak.

## Erantzukizun soziala kanpora begira

Ematen du enpresa gehienek hirugarren esparru honetan aurkitzen dugula erantzukizun sozialari aurre egiteko esparrurik egokiena edo... erosoagoa, agian? Errazena ez ote dugun urtero gure ustiapen kontutik diru zenbateko batzuk bideratzea hirugarren mundura edo beste sozial ekimen batera galdetzen diot nire buruari.

Enpresa batek erantzukizun sozialaren sena bere gorputzaren dinamikaren baitako ezaugarria izan dezake ala ez. Ez nuke sinetsiko sozialki barruko axolagabekeria jautzen den enpresak kanpora begira sozialki ere adierazi nahiko lukeen zintzotasunean. Alor sozialean euren barne funtzionamendua hobetzen duten enpresek gaitasun gehiago izaten dutela bezeroaren eskakizunei erantzuteko diote adituek. Bestalde, sozialki erantzule izatearena gorantz egiten ari den balioa dela islatzen dute gaiaren inguruan egiten diren azterketak.

Testuinguru honetan uste dut hezkuntzan ari garen erakundeek ez gaudela inolaz ere eginbehar honetatik libre. Inguruko gizartearen ongizatearekin eta garapenarekin konprometituta egoteak sinesgarritasuna ematen diote Ikastolak dituen oinarriko asmoei. Eredu izan beharra dugu gaur egun erantzule izateak eskatzen dituen zenbait eta zenbait portaeretan: energi iturrien erabilera zuzena, iraunkortasuna... Eragile aktiboak, berriz, inguruaren garapen komunitarioa bideratzen diren proiektuetan.

Esandako guztiaren haritik barrutik hasi eta inguruko gizarteraino bere erantzukizun sozialaren trama hedatzen duen erakundeak komunitateari bere ekarpena egiten diola uste dut. Gizarteak berak aitortuko dio ahalegina. ■



~~2010, como el ejercicio anterior, se ha caracterizado por un entorno complicado debido a la ralentización generalizada de la actividad económica.~~

## Seguridad y salud laboral

A pesar del contexto desfavorable, la actividad preventiva en nuestras cooperativas se ha mantenido similar a la realizada en 2009. Desde Osarten Koop. E., el ejercicio 2010 ha sido satisfactorio en muchos aspectos, pero por su relevancia se podrían destacar el hecho de haber contribuido un año más a reducir la siniestralidad de las empresas asociadas, la dedicación a la formación continua dirigida a los profesionales del servicio de prevención mancomunado y las reuniones mantenidas con las empresas asociadas para conocer sus necesidades, y mejorar, si cabe, la orientación de nuestra organización.

Otro aspecto positivo a destacar es que 29 empresas asociadas pertenecientes al sector industrial no han tenido ningún accidente con baja y que 72% de las empresas asociadas tienen un índice de incidencia inferior al global.

No obstante es importante continuar trabajando en la mejora de las condiciones de trabajo hasta conseguir que desaparezcan los accidentes.

Como ya viene siendo habitual, nuestras empresas para conseguir la mejora continua de su gestión preventiva se apoyan en el estándar OHSAS 18001 y ya son 23 empresas, las que al cierre del ejercicio ya han logrado la certificación.

### Actuaciones preventivas

En los datos que a continuación exponemos, no se resume la totalidad de la actividad preventiva de las empresas, ya que a través de la integración de la prevención de riesgos laborales en la gestión empresarial, cada vez más las actuaciones preventivas se integran en el día a día de nuestras empresas, y por tanto, reflejar en este resumen cada una de estas actividades sería misión imposible. Comentamos por tanto en estas líneas las actuaciones del Servicio de Prevención así como un breve resumen de otras actividades derivadas de las directrices de seguridad y salud laboral que desde Osarten se difunden a las 106 empresas asociadas en el servicio de prevención mancomunado:

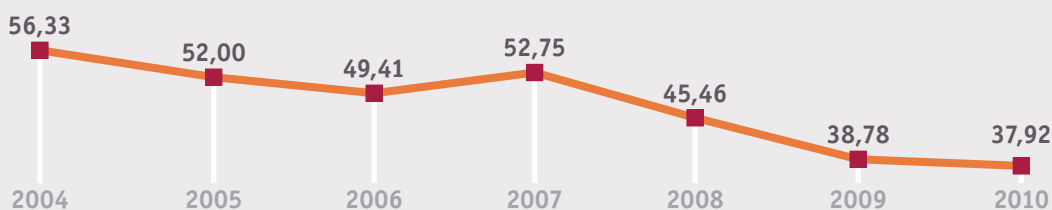
- 10.332 puestos evaluados para el control de riesgos por agentes químicos, físicos, biológicos, riesgos de seguridad, ergonómicos y psicosociales.

- 250 actividades realizadas en relación con los planes de emergencias, un 18% más que el año anterior.
- 37 diagnósticos de aplicación del Real Decreto 681/2003 de atmósferas explosivas y la elaboración del documento de protección contra explosiones de 58 instalaciones.
- 1.876 planes de acogida ejecutados, por incorporación a la empresa, incluyendo en todos ellos información sobre aspectos relativos a la seguridad y salud laboral en el entorno del puesto de trabajo.
- 14.296 reconocimientos médicos específicos y orientados a la prevención de la salud por riesgos además de otras actividades entorno a la prevención y promoción de la salud en general que se aplica a todo el colectivo.
- 4.368 personas han recibido formación en materias relacionadas con la prevención: 54 personas pertenecientes a Consejos Rectores, 106 personas pertenecientes a Consejos de Dirección, 336 mandos intermedios, 145 recursos preventivos, 242 personas de mantenimiento, 387 personas de ingeniería y 25 delegados de prevención. El resto de la formación realizada ha estado dirigida a los trabajadores y es la específica en relación con los riesgos y funciones de sus puestos de trabajo.
- 14 empresas han realizado durante el 2010 la Auditoría Reglamentaria.
- En 23 empresas los técnicos de prevención intervienen en proyectos en la fase de diseño.

Para concluir, podemos decir que muchas de las actividades preventivas que se realizan en las empresas del Servicio de Prevención mancomunado están ya sistematizadas y que se mantienen a pesar de las dificultades que atraviesan nuestras empresas asociadas.

Los medios y recursos que las empresas vienen disponiendo en prevención a lo largo de estos años están dando sus frutos pero aún nos queda un camino por recorrer, y es el de conseguir comportamientos preventivos tanto de los trabajadores, como de la línea de mando o de dirección. Objetivo que, seguiremos trabajando en los próximos años. ■

Evolución índice de incidencia del Servicio de Prevención Mancomunado



MONDRAGON ha progresado satisfactoriamente en sus líneas estratégicas de gestión medioambiental.

# Balance medioambiental



Durante el año 2010 hemos continuado progresando en la aplicación de las cuatro líneas de actuación recogidas en la Política Corporativa de Gestión Medioambiental: fomento de la prevención eliminando los riesgos en su origen, cumplimiento de la legislación medioambiental, mejora continua en la protección medioambiental en todas las actividades, productos y servicios, y fomento de los sistemas de gestión medioambiental integrados en el sistema general de gestión de la empresa.

## Política medioambiental

Los esfuerzos continuados desarrollados en este último apartado nos han llevado a contar en la actualidad con 54 certificados ISO 14.000 emitidos por entidades independientes que avalan que una gran parte de las empresas de la Corporación aplican de un modo sistemático los criterios de gestión medioambiental en sus actividades cotidianas.

## Ecodiseño

En los últimos años hemos ido avanzado en la aplicación del concepto de Ecodiseño que básicamente consiste en identificar, en el momento mismo en que se proyecta un producto/servicio, todos los impactos ambientales que se pueden producir en cada una de las fases de su ciclo de vida, con el fin de intentar reducirlos al mínimo, sin menoscabo de su calidad y aplicaciones. Fagor Electrodomésticos participó activamente con AENOR en la elaboración de la Norma UNE 150.301 que establece los requisitos para demostrar que la empresa aplica adecuadamente este concepto en el proceso de diseño y desarrollo, y de hecho fue

la primera empresa en certificarse en relación con la misma en el año 2005. El organismo internacional de Normalización ISO editó posteriormente la norma ISO 14.006, basada fundamentalmente en la norma española. En la actualidad contamos con 6 certificados de Ecodiseño, además del citado de Fagor Electrodomésticos, Geyser Gastech, Orona, LKS Ingeniería, Eredy y Soralue, los dos últimos conseguidos en el año 2010.

## Colaboración con IHOBE

En la Comunidad Autónoma del País Vasco la Sociedad Pública dedicada al desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental es IHOBE con quien hemos mantenido una relación continuada. El año 2010 trabajamos con IHOBE en el diseño del programa denominado *Ecoeficiencia en la empresa vasca 2010-2014*. MONDRAGON fue una de las primeras entidades en adherirse al programa en su rol de organización tractora, asumiendo por lo tanto el compromiso de trasladar a las organizaciones de la Corporación mensajes que consoliden el concepto de que la aplicación de la gestión medioambiental es una de las claves de competitividad. Fruto de esta colaboración fue el desarrollo de un evento en el Polo Garaia el pasado 11 de mayo que esperamos tenga continuidad en el futuro acercando a MONDRAGON nuevas actividades formativas en aquellos temas de gestión medioambiental que resulten de interés para nuestras cooperativas. En el momento actual otras siete organizaciones de la Corporación se han adherido a este programa con compromisos explícitos de progreso en materia de gestión medioambiental.

## Gestión medioambiental y modelo de gestión

Por supuesto que la gestión medioambiental está recogida en nuestro Modelo de Gestión Corporativo en el apartado de *Implicación en el Entorno*.

Con el fin de difundir la información referente a la gestión medioambiental que puede ser útil para su aplicación por las cooperativas de MONDRAGON, se ha creado en la extranet una nueva página dentro del Área de Modelo de Gestión Corporativo, donde mantendremos actualizada todas las novedades que se vayan produciendo. Desde esta misma página contamos con acceso directo a las Buenas Prácticas validadas disponibles en la base de datos corporativa como son:

- *Gestión medioambiental a través de un sistema integrado de gestión* validada en 2004 en **Orkli**.
- *Ecodiseño en el desarrollo de nuevos productos* validada en 2006 en **Fagor Electrodomésticos**.
- *Ecodiseño aplicado a componentes de automoción* validada en 2010 en **Batz**.

Al objeto de contar con un sistema de medida sencillo del comportamiento medioambiental de la Corporación, implantaremos a lo largo de 2011 una recogida de datos exhaustiva en todas las empresas de la Corporación, que nos permita construir el indicador corporativo "Huella de Carbono asociada al consumo de energía". ■

El año 2010 ha sido de cambio en la medición de la satisfacción laboral, pasando a una encuesta para medir además la cultura de la organización.

# Cultura de la organización

Desde 1996 y cada dos años, la mayoría de las empresas de MONDRAGON han estado realizando la Encuesta de Satisfacción Laboral y midiendo varios aspectos que nos indicaban el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral.

El año 2010 y tras años de investigación, decidimos dar un giro e incorporar a la encuesta dos nuevas áreas de medición: la cultura de la organización y los resultados (entendidos como el grado de satisfacción laboral, que ya se medía anteriormente, el compromiso y la proactividad). Cambiamos algunos factores a medir como el liderazgo y compartir el proyecto, y seguimos midiendo los sistemas de gestión como la formación, participación, autonomía laboral e información.



La lógica de esta nueva encuesta y del desarrollo de la organización está basada en el concepto de que los resultados en una organización dependen de la cultura organizacional existente y esta es influenciada por el tipo de liderazgo aplicado, si el proyecto es compartido o no, y por los

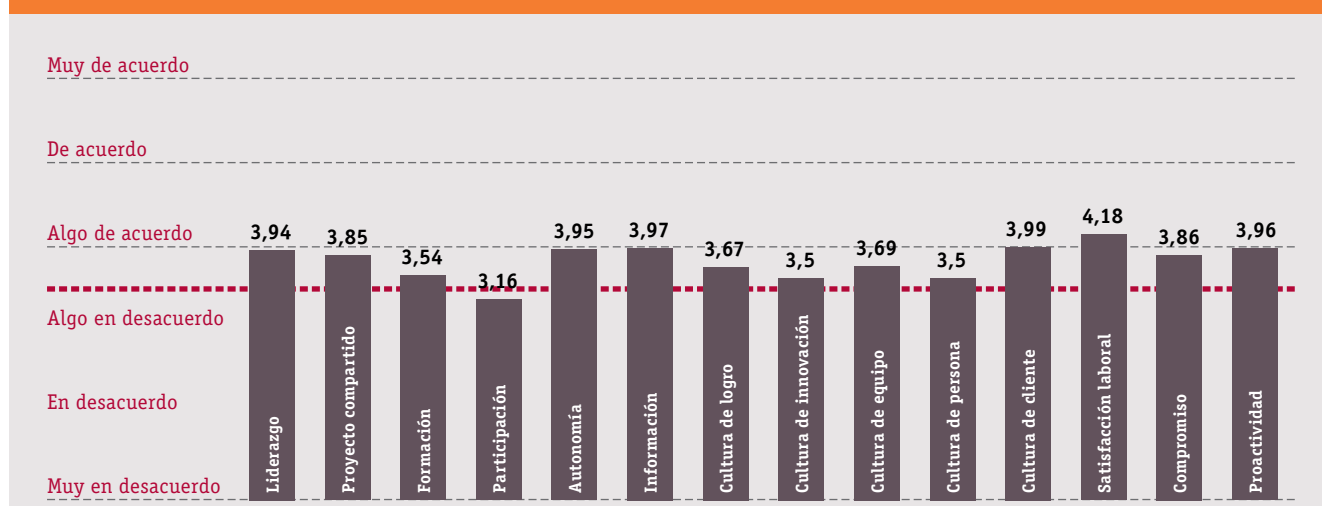
sistemas de gestión que tenemos, es decir, por las posibilidades de formación y participación en las decisiones, por la autonomía y la información.

El año 2010 se realizaron 12 estudios con la nueva encuesta de cultura organizacional y como podemos comprobar en el gráfico el colectivo de estas empresas se siente satisfecha laboralmente (4,18 puntos sobre 6), aunque percibiéndose diferencias entre la mano de obra directa e indirecta, encontrándose estos más satisfechos que los primeros. El compromiso con la organización y la proactividad tienen también valoraciones positivas, y destaca por otra parte la cultura de la orientación al cliente con 3,99 puntos.

Y tanto la cultura como los resultados ya mencionados se pueden modificar actuando sobre las palancas liderazgo, proyecto compartido y los diversos aspectos del sistema (formación, participación, autonomía e información). En este caso apreciamos que la percepción del colectivo sobre el liderazgo de los diferentes responsables es bastante positiva (3,94 puntos), destacando entre los diversos factores que están incorporados al liderazgo la capacidad de escucha. Del mismo modo, el proyecto compartido de empresa donde se incluyen la misión y visión son también aceptados positivamente (3,85 puntos).

Por último, entre los factores del sistema, el colectivo es crítico con las posibilidades de participación en las decisiones importantes y objetivos de la organización. La formación se valora como un aspecto susceptible de mejora y la autonomía en el puesto de trabajo, como la información, se encuentran en general en un nivel aceptable. ■

Satisfacción laboral global en empresas de MONDRAGON 2009



En 2010 nos visitaron miles de personas para conocer nuestra Experiencia cooperativa.

# MONDRAGON, referencia internacional en desarrollo sostenible

Con la crisis económica y financiera todos buscan nuevas vías para organizar la sociedad y el desarrollo socioeconómico.

Los americanos están muy interesados en crear cooperativas de trabajo asociado y muchos las consideran como la tercera vía para organizar las fuerzas de producción y distribución. Lo mismo sucede con los ingleses que parece que han descubierto ahora que las cooperativas de trabajo están superando la crisis mejor que el resto de empresas, generando un empleo más sostenible y que no se deslocalizan. Es el caso del primer ministro del Reino Unido David Cameron que en su programa político ha incorporado la creación de cooperativas de trabajo.

A lo largo de 2010 desde el área de Difusión Cooperativa se ha atendido a 4.198 personas para difundir los valores y funcionamiento de nuestra Experiencia cooperativa, 334 del Estado Español y 3.864 del resto del mundo. Se impartieron 16 seminarios de una semana de duración a extranjeros, la mayoría de Brasil, Estados Unidos e Italia, explicando nuestra historia, cultura y valores, sistema de gestión y la forma en la que desarrollamos la intercooperación entre las cooperativas, cosa inverosímil para la mayoría y que para nosotros es un aspecto normal y cotidiano.

Y además, el diaporama corporativo de MONDRAGON lo visionaron más de cuatro mil personas de todo el mundo en los diferentes idiomas que está realizado el vídeo.

Es por tanto un orgullo que estemos siendo una referencia a nivel internacional. ■



## Difusión cooperativa en 2010

	Nº Grupos	Nº Grupos del Estado Español	Nº Grupos del resto del mundo	Nº personas	Nº personas del Estado Español	Nº personas del resto del mundo
Visitas 1 día	77	17	60	1.319	307	1.012
Seminarios 2-5 días	16	0	16	562	0	562
Conferencias	15	1	14	2.317	27	2.290
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>4.198</b>	<b>334</b>	<b>3.864</b>

La inversión y el trabajo constante a largo plazo que realiza Mundukide junto con las personas de los países donde coopera, protagonistas de su desarrollo, está dando sus frutos.

# Avanzando con paso firme



Durante 2010 se ha cooperado con más de 2.800 personas que con su trabajo y nuestro apoyo han mejorado condiciones de vida en Mozambique; con 589 personas y 7 actividades económicas a las que se ha dado formación, sensibilización y asistencia técnica en Brasil; con 52 personas a las que se les ha dado formación y han generado 17 planes de empresa en Cuba; más de 630 personas que han sido apoyadas en el desarrollo agrario en Perú...

Constatamos que la inversión y el trabajo constante, a largo plazo, que realiza Mundukide junto con las personas de los países donde coopera, protagonistas de su desarrollo, está dando frutos. (Ver cuadro I)

## Otros objetivos

En el PG2010 además se destacaban algunos aspectos clave en el desarrollo de Mundukide definidos como objetivos para el ejercicio. La valoración de consecución de los mismos es en general positiva con un grado de cumplimiento alto, aunque no total:

- Objetivo, asegurar la continuidad en Brasil y Cuba consiguiendo la financiación necesaria para ello y realizando una evaluación de cada programa. Se ha dado continuidad y se han desarrollado las actividades planificadas durante el año 2010 en los dos programas; se ha conse-



guido asegurar financiación para los próximos años en ambos programas; solamente se evaluó el programa de Brasil, el de Cuba se prevé para 2011.

- Objetivo, iniciar un tercer programa en Mozambique. Se ha iniciado el tercer programa, tras un proceso de análisis, estudio de pertinencia y diseño del mismo entre febrero y abril, en julio se incorporó el cooperante y en octubre ya se estaba trabajando en actividades directas con beneficiarios. Se ha conseguido iniciar un nuevo Programa con estudios previos exhaustivos y en un tiempo record en la historia de Mundukide.
- Objetivo, iniciar el análisis de contexto y viabilidad para

País	Programa	Área	Personas	Notas
Mozambique	Marrupa	Agricultura	2.427	37% mujeres, producción de 50Ha huertas, 70Tn arroz, 23 Tn sésamo, 1.000 frutales, 138 cría de cabras, 314 micro-réditos agrarios con 91% retorno, etc.
		Empresas-asesoría	15	puestos de trabajo, 2 empresas
		Empresas-formación	40	emprendedores y agentes del gobierno local
		Carreteras	N/A	Red de carreteras terminada, 160 km construidos
	Montepuez	Agricultura	297	140 huertas, 3.200 árboles nuevos de anacardo, 863 árboles tratados, 40 familias mejora cuidado cabras, etc.
		Empresas-formación	45	comerciantes pequeños, mejora control de ventas
Cuba	Holguín	Formación	52	33% mujeres, 17 planes de empresa
		Empresas	0	3 nuevas actividades en puesta en marcha
Brasil	Paraná	Formación	28	40% mujeres, Diplomado en Gestión Cooperativa
		Charlas, difusión	475	7% mujeres, sensibilización cooperativa
		Empresas	86	puestos de trabajo, 7 empresas
Perú	Valle Jequetepeque	Agricultura	631	29% mujeres, producción de espárrago, alcachofa, hortalizas, banano, etc
		Formación	30	30% mujeres, Diplomado Gestión Cooperativa
		<b>Total</b>	<b>4.126</b>	<b>Personas involucradas en mejoras</b>

### Ingresos por aportante 2009 y 2010

Ingresos	2009*	2010**	
Total ingresos	1.440.041	1.514.357	105%
Cooperativas	448.854	458.749	102%
Instituciones Públicas	897.860	845.023	94%
ONGD locales	17.348	109.786	633%
Particulares	57.566	66.642	116%
Otros ingresos	18.413	34.157	186%

un segundo programa en Brasil. Se ha iniciado el análisis con un cooperante desplazado al Estado de Sergipe en septiembre. Este proceso está en marcha y se prevé iniciar actividades directas con beneficiarios en julio de 2011.

- Objetivo, implantación de un programa de gestión RP propio. Este objetivo no se ha conseguido, se han hecho avances pero la implantación ha desbordado nuestra planificación original. Aún así estamos convencidos que será clave para el desarrollo organizacional, seguimos trabajando con ello y prevemos tenerlo en marcha en sede durante el 2011.
- Objetivos, sistematizar material formativo en módulos. Se trata de sistematizar el material diverso que empleamos en nuestros proyectos para la capacitación, el objetivo es capitalizar el conocimiento, de disponer de un material para el futuro y de poder ofrecer a otros la experiencia acumulada. Se ha avanzado considerablemente en la elaboración del primer paquete de módulos, se prevé terminar y publicar durante el 2011.
- Objetivo, desarrollar nuevas vías de financiación. Se han completado estudios y se han hecho intentos de conseguir financiación en otros agentes diferentes a los actuales. No hemos conseguido concretar ninguna financiación pero consideramos que hemos avanzado, hemos aprendido y que vamos aclarando vías y oportunidades reales para el futuro.



- Objetivo, mejorar el equipo con personas con formación, con un estudio sobre equidad de género, reflexión sobre el voluntariado, encuesta de satisfacción... formación realizada, estudio de género también, encuesta de satisfacción en enero 2012, pendiente reflexión voluntariado (estimado 80%).

### Las cooperativas mantienen su compromiso

A pesar de la crisis económico-financiera y las dificultades que eso está generando en el trabajo y el empleo de las cooperativas, en su conjunto, las cooperativas han demostrado un compromiso firme e incondicional. Durante el 2010 se han contabilizado aportaciones por 458.749 euros, prácticamente igual que en el 2009 (en el 2010 se incluye la liberación de una persona de Eroski durante un año y alguna aportación de enero de 2011 contabilizada en el ejercicio 2010).

Es de destacar también la consecución en concurso de la Dirección de Cooperación del Gobierno Vasco, entre otros, de una subvención de 1,2 millones de euros para el desarrollo del Proyecto de Brasil en los próximos 3-4 años.

Aún así a nivel de tesorería se ha sufrido un descenso importante, por retraso en justificación de subvenciones ante Instituciones Públicas y en parte por retraso en pagos de esas subvenciones.

De todas formas, se ha conseguido mantener la actividad en todos los proyectos impulsados, incluso aumentar ligeramente la inversión en ellos un 12% más (de 1.184.002 euros en 2009 a 1.259.742 en 2010). (Ver cuadros II y III) ■

### Fondos destinados a proyectos 2009 y 2010

Fondos destinados	2009*	2010**	
Total destinado	1.061.877	1.192.917	112%
Marrupa (Mozambique)	251.216	337.138	134%
MontePuez (Mozambique)	80.635	205.095	254%
Majune (Mozambique)	0	114.615	
CIPA (Guinea Ecuatorial)	148.993	0	0%
CEDEPAS (Perú)	147.235	56.144	38%
MINAZ (Cuba)	153.760	153.639	100%
MST-Paraná (Brasil)	255.039	266.233	104%
MST-Sergipe (Brasil)	0	18.660	
Otros proyectos	25.000	41.393	166%

\* Las cuentas del 2009 han sido auditadas por Gasso Auditores

\*\* Las cuentas del 2010 están pendientes del informe de auditoría

# Ser y estar: no aparentar

Una noche el más anciano de la tribu reunió a todos alrededor del altar de piedra que él había construido durante el día. No faltaba nadie, desde los más pequeños a los más ancianos todos estaban atentos a sus palabras porque le respetaban. Les habló de un gran milagro al que llamó fogata. Les dijo que tenían que aprender a hacer fuego.



José M<sup>a</sup> Larrañaga

Aquel milagro traería grandes ventajas para ellos. Les pidió que cada uno trajera leña, ramas, hojas muertas, matas secas y que los fueran dejando sobre el altar. Así lo hicieron.

Cuando todos habían dejado su carga, se levantó el anciano y comenzó a frotar un palo puntiagudo contra una raíz de baobab, al rato comenzó a salir humo en la zona de rozamiento, entonces el viejo arrimó hierbas secas que prendieron produciendo unas leves llamas de fuego que le permitieron encender la pira que la gente había acumulado en el altar.

Surgió mucho humo que hizo toser a la gente, el fuego estuvo a punto de apagarse, un niño se quemó la mano y lloró. Una gran confusión se apoderó de todos, hubo quien se alejó, otros trataron de arrebatar el fuego y llevarselo a su choza. Cuando las cosas se calmaron el añoso patriarca les dijo que cada noche se reunirían para que todos aprendieran a crear el fuego. Algunos propusieron que aprendieran unos pocos y así los demás se evitarían el humo, el trabajo de frotar la madera, el riesgo de quemaduras...

El anciano les dijo: "Hacer posible los milagros es cosa de todos, porque si dejamos en manos de unos

pocos puede ser que su voluntad sea no compartir el fuego con otros de la aldea o apagarlo a su gusto o encenderlo por interés individual".

"Los milagros no pueden dejarse jamás en manos de especialistas, solo funcionan cuando toda la aldea participa".

## Estar

En una sociedad tan compleja como la actual la participación en los asuntos comunitarios no resulta una tarea simple lo cual nos lleva a nombrar a unos representantes para que realicen los trabajos que nosotros no sabemos hacer o no tenemos tiempo para hacerlos. Dejamos a los maestros la educación de nuestros hijos; a los partidos la política, a los burócratas la administración, a los sacerdotes las creencias... Y descansamos en la comodidad de la protesta cuando no cumplen bien con su cometido.

Representar es hacer presente lo que, o al que, está ausente. Suplir a algo o a alguien, tomar decisiones por otro. Pero teniendo claro que ese otro es el responsable y el propietario de la responsabilidad. A él se le deben rendir cuentas de lo que se haga.

El problema surge cuando el que representa no defiende el interés del representado sino aquello que él cree que le conviene (trabajar para el pueblo pero sin el pueblo). Todos los sistemas dicen representar el in-



terés de la comunidad. No es una invención de la democracia el representar al pueblo, a la empresa o a los altos intereses de la Nación. Nadie que se dice representar los intereses generales admite trabajar en beneficio propio, sea un dictador o un demócrata; sea directivo capitalista o cooperativo.

La democracia y la cooperativa lo que introducen es el importante matiz de la elección del representante a través de las urnas. Las dictaduras, por el contrario, apelan a razones de orden superior que ellos defienden por sentido histórico, religioso, ideológico o económico. La gente puede intuir o creer que no es así y protestar pero tampoco desean asumir su responsabilidad y hacer valer su derecho para que le sea devuelta la responsabilidad que nunca debieron dejar en manos de personas tan interesadas por el provecho propio, como indiferentes al derecho común.

Sabiamente decía Arizmendiarieta que la primera virtud que debiéramos tener en cuenta en toda persona que se designara para la dirección debía ser la de la generosidad. Los egoístas no son adecuados y hay que apartarlos rigurosamente de toda función representativa de los intereses comunes. Lo contrario sería como nombrar al zorro como guardián del gallinero.

Curiosamente parece que en las comunidades triunfan los egoístas mientras que los generosos quedan marginados, pero son las comunidades solidarias las que triunfan sobre las insolidarias. Es una regla que se cumplen con exactitud estadística en el mundo y en la historia.

### Ser

Las enredaderas nacen del suelo pero usan a los árboles como apoyo para crecer. Estas plantas son extremadamente abundantes en los bosques húmedos, pero no tanto en terrenos secos. Compiten con los árboles por la luz y nutrientes, y sirven como medio de paso de los animales entre árboles. Algunas enredaderas matan a los árboles "anfitriones" aunque la mayoría son "inteligentes", aunque no por ello dejan de ser molestas, y ponen cuidado en no ahogar al árbol.

Las enredaderas no dan fruto aunque tienen fama de esotéricas y milagrosas. Siempre se las ve lozanas, verdes, tupidas porque se alimentan de los árboles que las padecen. Aunque los árboles estén enfermos (en crisis) ellas muestran el esplendor juvenil de quienes no padecen males ni quebrantos.

Los árboles crean vida, preservan y protegen a las aves, amparan a los animales de tierra, alimentan... dan fruto y sombra mientras viven; madera para edificar, para modelar y para calentar cuando caen. Son seres provechosos.

Hay personas enredadera y personas árbol, aquellas no sobreviven a éstas pero a pesar de eso les roban energía, viven a su cuenta. La hiedra es superficial, aparatosa y encubridora y sobre todo trata de aparentar que es árbol y para eso se aferra a su corteza en toda la extensión. Se abraza al tronco para esconder su superficialidad y su banalidad. Representan y dan la imagen de árbol sin serlo, parece como si defendieran sus intereses pero en realidad le estrujan y roban vitalidad.

Harían bien las personas en buscar la manera de desprenderse de las enredaderas. Limpiar su tronco y hacerse presentes con su propio rostro ante el mundo y que sus intereses se reconozcan sin tapujos. Harían bien en recuperar su responsabilidad y mostrar su verdadero interés directamente.

La hiedra no defiende al árbol y por tanto sobra en la república del bosque o sólo está para las funciones secundarias. Sabemos que los árboles pueden vivir sin las enredaderas pero que éstas no existirían sin aquellas. Conviene de vez en cuando hacer una poda purificadora que ponga a cada uno en su lugar y que lo beneficioso prevalezca sobre lo perjudicial.

Llegado a este punto de la metáfora conviene advertir al lector que no pretendemos comparar personas y plantas a palo seco. Las personas tenemos otra naturaleza y otras capacidades de las que las plantas carecen. Las plantas no tienen elección: cumplen con

---

**Hoy se piensa más en la imagen que en la sustancia, la estética suple la falta de ética. Se aparenta dignidad mientras se claudica sin ningún remordimiento. La gente ya no cree en valores porque los que los han mancillado son los mismos que los reivindicán en los foros estéticos del mundo.**

---

su razón de ser sin alternativa, pero las personas, libremente, podemos mantener conductas diferentes y es esa la faceta que queremos recoger: podemos actuar como enredaderas o como árboles. Y en ese momento las similitudes aparecen claras y comparables.

### Aparentar

Hoy se piensa más en la imagen que en la sustancia, la estética suple la falta de ética. Se aparenta dignidad mientras se claudica sin ningún remordimiento. La gente ya no cree en valores porque los que los han mancillado son los mismos que los reivindicán en los foros estéticos del mundo.

La defensa de la democracia se hace bandera para bombardear, el progreso se esgrime como un gran capote que oculta la fealdad de la explotación, la marginación y la sobreexplotación. Al dios dinero se le adora y en su altar es sacrificada la humanidad misma.

Indignaos; claman viejos luchadores por la justicia social, con la esperanza de despertar a los jóvenes de su letargo consumista y se rebelen contra tanta injusticia y falsedad. También nosotros deberíamos gritar fuerte, recuperar nuestra capacidad de rebeldía ante las injusticias pero deberíamos añadir que nuestra indignación es moral, es comprometida con la propuesta de una acción participativa para que el milagro del fuego cooperativo sea de todos. ■

# MB Sistemas

El origen de Matrici Sistemas e Ingeniería S.A. surge en el desarrollo interno por parte de Matrici S.Coop. el año 1996, de la actividad de ensamblado y soldadura, con el objetivo de ampliar el perímetro de suministro de utillaje para la Industria de Automoción siguiendo las demandas del mercado.

En Febrero de 2000 se independiza la actividad y se constituye la nueva sociedad Matrici Sistemas e Ingeniería S.A., cuya sede social e instalaciones se localizan en Urduliz (Bizkaia). La nueva sociedad se especializa en el diseño, suministro y puesta a punto de instalaciones automatizadas, llave en mano, para el montaje y soldadura de subconjuntos de la carrocería del automóvil, colaborando con el cliente para ofrecerle siempre la solución que mejor se adapte a sus necesidades.

El uno de junio de 2006 Matrici Sistemas S.A. pasa a convertirse en una empresa cooperativa dentro de la Corporación MONDRAGON, denominada MB Sistemas S.Coop. En la actualidad, MB Sistemas es una cooperativa mixta, donde además de los socios trabajadores, también toman parte en la compañía, las cooperativas Batz y Matrici, y MONDRAGON Inversiones.

En la actualidad cuenta con 54 trabajadores, que tratan de dar soluciones y respuestas a una cartera de clientes cada vez más diversificada y en un proceso de internacionalización cada día más importante. MB Sistemas realiza productos en líneas de ensamblaje y soldadura, y ofrece servicios en sistemas de engatillado. Asegura Mikel Larrañaga, director gerente de la cooperativa, que MB Sistemas trata de dar un servicio integral, de la mano del cliente, ofreciendo a éste todas las líneas del proceso. "Cuando se monta toda la línea suele ser muy espectacular. Cada línea tiene su configuración, tiene sus sistemas de robot y de utillaje. Nosotros realizamos todas las piezas para que en una línea se puedan instalar las diferentes partes de los vehículos. Nuestra filosofía de trabajo pasa por ser integradores, definir el proceso e integrar todas las soluciones. El concepto de trabajo es claro: definimos el proceso, compramos el robot, adquirimos los sistemas para la instalación de la cola o pegamento, realizamos el utillaje, programamos el control y el robot, y en definitiva integramos todo, ofreciendo a nuestro cliente un producto llave en mano".

**Cartera de clientes** En MB Sistemas llevan trabajando muchísimos años para empresas como Volkswagen, SEAT, Renault, Saab... y para agosto han cerrado un acuerdo con Mercedes, para realizar una nueva línea para una furgoneta que quiere comenzar a producir la firma germana. Con Saab también están trabajando para realizar unas piezas para fin de año. Además, MB Sistemas está diversificando su producto, "Estamos trabajando para Gamesa, con varios prototipos, y también estamos trabajando con CAF en una línea que se está desarrollando en EEUU".

**Retos estratégicos de futuro** Según se recoge en el Plan

**Salmentak** 9 milioi euroko fakturazioa

**Langileak** 54

**Kokalekua** Urduliz (Bizkaia)

**Jarduera** Automozioa, baina azken urtean asko dibersifikatu dute produktua



Estratégico de 2008 a 2012, el reto de MB Sistemas es incrementar la presencia comercial en todos los ámbitos, ejecutar un plan de desarrollo tecnológico y diversificar el mercado, desarrollar el modelo corporativo y mejorar la eficiencia interna. Asimismo, la internacionalización y la diversificación del proyecto y del producto son clave para el futuro de MB Sistemas. En ese aspecto, están desarrollando proyectos para CAF, en el sector del ferrocarril; para Gamesa, en el sector eólico, y también para otras grandes compañías del sector aeronáutico y en el sector de energía solar.



1

2

3

1

### Javier Rodríguez

Jefe de equipo y montador

Soy jefe de equipo, montador y me encargo de la puesta a punto. Llegué a MB Sistemas hace tres años y medio proveniente de Ingemat, donde trabajé durante 16 años. Estudié maestría y desde que terminé llevo trabajando 35 años en este sector. El trabajo que desarrollaba en Ingemat y desarrollo en MB Sistemas es muy parecido, ya que tanto allí como aquí mi tarea consiste en la puesta a punto de los montajes que realizamos. Respecto a los trabajos que he desarrollado para MB Sistemas, puedo citar el primer montaje que hicimos para los colectores de una planta de energía termosolar en Solarfields (Córdoba). Nuestra compañía me da la oportunidad de desarrollar proyectos muy bonitos, aunque paso muchos días fuera de casa, y eso es cada día más difícil de llevar. El año pasado estuve 140 noches fuera de casa y así llevo 29 años. Es mi trabajo, pero cada vez se me hace más duro. Aún así, me sigue compensando ver que la instalación funciona y responde en condiciones, eso todavía me motiva. De cara al futuro, me gustaría enseñar todo lo que se a los jóvenes que entran en nuestra cooperativa. Los jóvenes son comprometidos pero hay que saber implicarles, motivándoles con nuevos trabajos y haciendo que se sientan partícipes del proyecto. Tenemos futuro como empresa, estamos bien posicionados, pero creo que debemos evolucionar y adecuarnos a los nuevos tiempos. La internacionalización es clave en nuestro futuro.

2

### Óscar Cuasante

Responsable de Diseño en la Oficina Técnica

Provengo de Matrici y llegué a MB Sistemas en 1999. Primero estuvimos en Derio y desde allí nos trasladamos a Urduliz, a la planta de producción actual. Recuerdo cuando éramos siete y en la actualidad estamos más de cincuenta.

Respecto a nuestra producción, cabe señalar que el Sector de Automoción es muy cambiante y por lo tanto hemos tenido que diversificar nuestro producto, desde la Automoción al Sector Aeronáutico, Eólico, Solar, del Ferrocarril... en estos últimos sectores estamos en un proceso de apertura de mercado. En general nos hemos tenido que adecuar a la nueva situación, y sobre

todo a los nuevos clientes y no tanto a los sectores. Hoy día soy responsable de diseño de la Oficina Técnica del equipo uno. Existen dos equipos, el uno y el dos, y yo estoy en el primero. Tomé parte en el Comité de Cooperativización de MB Sistemas, y he tomado parte muy directamente en ese proceso. Yo he crecido muy cerca del cooperativismo, me he formado con esos valores y por lo tanto he impulsado dicha cooperativización en nuestra compañía. Respecto al futuro, me atrevería a decir que es esperanzador; hace año y medio teníamos muy pocos pedidos sobre la mesa, y en la actualidad tenemos una cartera de pedidos importante, por lo que divisamos el horizonte cercano con optimismo e ilusión.

3

### Abel Álvarez Ortiz

Departamento de Automatismos

En enero he cumplido un año y medio en la empresa, por lo que soy un recién llegado. En estos momentos soy socio provisional y trabajo en el Departamento de Automatismos. Desarrollamos toda la ingeniería eléctrica de los proyectos y toda la parte de automatización de la instalación. Sobre todo el control de PLC, realizando los programas o subcontratando esa programación a una empresa externa en función de las cargas de trabajo. Una de las características del Departamento de Automatismos es que debemos visitar la casa del cliente en muchas ocasiones, y pasamos largos periodos de tiempo fuera de casa. Originariamente soy programador de automatismos, y en MB Sistemas me estoy reconvirtiendo más al desarrollo de la parte eléctrica, aunque el primer proyecto que desarrollé en MB fue una instalación para CAF. Antes de incorporarme a la cooperativa, conocía la Corporación MONDRAGON, pero no MB Sistemas y me he encontrado con una empresa joven, con mucha proyección si el mercado lo permite, con mucho recorrido de mejora dentro de la empresa, y estoy viviendo el proceso de mi entrada en la cooperativa con mucha ilusión. Respecto a la actualidad y el futuro de la empresa, en estos momentos tenemos bastantes clientes importantes afianzados, y debemos captar nuevos clientes en el mercado ferroviario y del automóvil. En general, creo que estamos caminando en buena dirección.

# Haima Taldea, sahararrekin

**Haima Taldea** Nahia Belloso, Goizane Herrera, Oier Izulain, Saioa Ardaiz, Leire Estenaga eta Amaia Arrieta

**Arrasaten sortutako HAIMA taldeak bere lehenengo kontaktu zuzena izan du Sahara herriarekin eta bertako kultura eta historia ezagutzeko aukera izan du.**

HAIMA taldea 2008. urtean sortu zen Mondragon Unibertsitatean 3. munduko herrialde desberdinetako errealitatea ezagutzeko nahiak zenbait ikasle bildu zituenean.

Ikasteko gogoak informazio iturri desberdinak bilatzera eraman gintuen eta azkenik Biteri Ikastetxe Nagusiari esker taldeak 40 orduko kurso bat egin zuen, munduaren egoera globala ezagutzeko. Formazio honi jarraipena emateko ezinbestekoa zen, edo behintzat oso garrantzitsua, teoria hori nolabait terrenora eramatea eta gure begiekin ikusi eta gure azalean sentitzea. Beraz, gure hurrengo pausua garapenean dagoen herri batera bidaia txiki bat egitea izan zen, horrela errealitate hori hurbilagotik ezagutzeko.

Mondragon Unibertsitateko gazte talde bat Saharan jadanik egona zenez, talde berri honek bere formakuntza Sahara herrialdera bideratzeko aukera ikusi zuen 2010. urtean. Beraz, Saharako bi elkarterekin (biktima zentroa eta AFAPRE-DESA) elkarlanean ibiltzen diren IES-BAA eta NUBIrekin harremanetan jarri ginen. Pertsona hauei esker gatazka zehatz honetan murgiltzeko aukera izan genuen.

Bidaia aurrera eramateko hainbat jarduera egin ziren: dirua lortzeko, egutegiak eta metxeroak saldu, bertso afari bat antolatu... Bestalde, bi elkarte hauetako kide diren,



**“Aurrerantzean HAIMA taldeak bere jarrera aktiboagoa bilakatu nahi du konflikto honen aurrean mezua zabaltzeko”.**

Olaiak eta Agurnek, zenbait sahararrekin batera, formazio eta sentsibilizazio saio batzuk eskaini zizkiguten bertako historia eta kultura eta han bizitako esperientzia desberdinak kontatzeko. Behin formazio bukatuta eta dirua lortuta bidaiaren prestatuntzak egiten hasi ginen Olaiarekin batera.

Egia esan, ez geneukan proiektu zehatzik baina gure helburua sahararrekin eguneroko bizitza ezagutzea eta haien historia eta bizitako egoerak haien ahotik entzutea zen. Horregatik, zenbait irteera antolatu zizkiguten bertako paisaiak, kultura, ohiturak etab. ezagutzeko.

Hegazkinean egon arte ez genuen urduritasun handirik sentitu, baina bat-batean kontziente izan ginen behingoz Argeliako kanpamentu sahararrak ezagutuko genituela eta gure formazioak pausu handi bat emango zuela.

Hegazkinetik jaitsi eta Tindouh-en geunden jadanik, Aussserd-eko kanpatuetarako bidean. Gauez heldu etxean hartuko gintuen familiak ongietorri bero batez jaso gintuen, baita *te* hero batekin ere.

Sahararren izaera atsegin eta irekiari esker gertutasun handia sentitu genuen eta bertan pasatako 10 egunetan guztiz integraturik sentitu ginen, familiako kideak izango bagina bezala. Gainera, familiako kide batzuk Gasteizen bizi direnez, gaztelaraz bazekiten eta honek komunikazioa asko erraztu zuen.

Elkarrizketa luzeak izan genituen, mel-fa koloretsuekin jantzi eta musika sahararren erritmora dantza egin genuen eta eskontza baten ospakizunean parte hartu genuen baita ere, eta ekintza guzti hauetan sahararren hurbiltasuna sentitu genuen. Ezaguna zein ezezaguna izan bertako jende guztiak taldeko partaide sentiarazi gintuen.

Gatazkari dagokionez, alde batetik herrialde okupatuetako aktibista saharar baten, horrela kanpamenduetatik at bizi direnen errealitatea ezagutu. Gainera, leku interesgarriak ezagutzeko aukera izan genuen. Marokok sahara isolatzeko eraikitako minazko harresia, museo militarra eta minaz eta guda biktimen zentroa.

Bisitaldi hauetan Marokok saharar herriari egindako mina eta errepresioa zuzenean ikusi ahal izan genuen. Beldurra, lotsa, inpotentzia eta ezintasuna sentitu dugu eta orain inoiz baino ulertezinagoa iruditzen zaigu herrialde boteretsuen jarrera pasiboa giza eskubideen zapalkuntza handi honen aurrean.

“Beldurra, lotsa, inpotentzia eta ezintasuna sentitu dugu eta orain inoiz baino ulertezinagoa iruditzen zaigu herrialde boteretsuen jarrera pasiboa”.

Orain, etxean gaudela, bizitako esperientzia barneratzen ari gara, taldeak izandako sentsazioak eta ateratako ondorioak partekatuz. Oso hunkigarria iruditu zaigu herrialde honen indarra. Orain dela 40 urtetik bizi dira basamortuan babesturik, laguntzei esker bizirauten eta beraien hezkuntza, ohiturak, kultura, pentsamenduak... ahaztu eta aldatu gabe. Itxaron-petsu bizi dira, beraien eskubideengatik lanean, egunen baten haien lurra berreskuratuko dutelakoan.

Aurrerantzean, Haima taldeak gatazka honen inguruko mezuak zabaltzeko modu aktiboago baten egingo du lan. Esperientzia hau publiko egiteko sentsibilizazio aurkezpen bat egingo da, argazki erakusketa bat, eta dokumental txiki bat argitaratuko da. Horrela bada, jendeak Sahara herriaren bizimodu kaxkar eta lotsagarri honi buruz berri izango du.

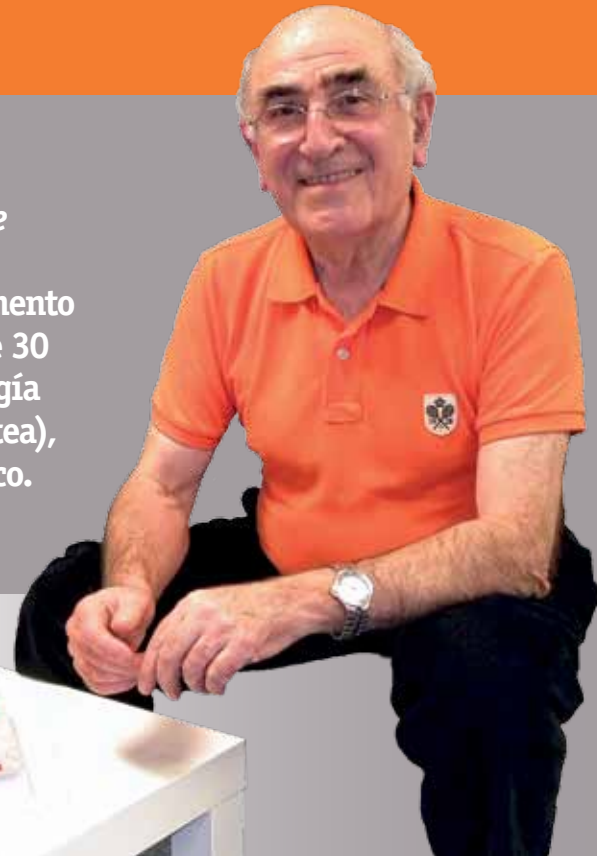
Bukatzeko, eskerrak eman nahi dizkiegu esperientzia hau posible egin duten pertsona oso garrantzitsuei: Iñaki, Olaia, Agurne, Amaia, Andrea, Ane, Oroitz eta batez ere saharar herri guztiari haien egoera kontutan harturik egin diguten herrera ezinhobeengatik. Mila esker Abdeslam eta bere familiari, AFAPREDESA-ko zuzendariari, Yahdih-ri eta Mohamed Salem-i (herrialde okupatuetako aktibista sahararriari)!

**Animo! gora sahara askea! ■**

## Rafael Cristóbal

Colaborador habitual de TU lankide

*El niño en la mirada del conocimiento. Una pedagogía de la confianza* es el título del nuevo libro publicado por el psiquiatra, médico y profesor Rafael Cristóbal. El documento recoge el trabajo realizado por Cristóbal durante más de 30 años, en los cuáles ha ejercido como profesor de Psicología Evolutiva del Niño en HUHEZI (Mondragon Unibertsitatea), y también como docente en la Universidad del País Vasco.



**“El niño no habla pero se expresa y debemos captar e interpretar las señales que envía”**

El currículo de Rafael Cristóbal es extenso, y acumula experiencias tanto en el ámbito educativo como en el médico. Vivió en Ginebra donde comenzó a analizar los comportamientos infantiles, y tras ocupar cargos de responsabilidad en centros médicos privados y públicos, creó Hazitegi, un proyecto de investigación destinado a la escuela infantil en la facultad de Humanidades y Empresa de Mondragon Unibertsitatea. En estos últimos años está inmerso en varios proyectos de Arizmendi Ikastola, en los cuales ha puesto en marcha el seminario Guraso Eskola. La publicación del libro ha sido el pretexto perfecto para hablar con Rafael sobre su obra y sobre la educación y psicología infantil.

### ¿A quién está dirigido tu nuevo trabajo?

A todas las personas interesadas en el crecimiento adecuado de su hijo o hija.

¿Cómo debemos comportarnos con el niño para que crezca bien? Desde mi punto de vista el crecimiento adecuado es el que trata de desarrollar todas las potencialidades de la criatura. En este libro trato de dar respuesta a todas esas preguntas.

### ¿Cuál es el fundamento del mismo?

La pedagogía es a la psicología lo que la ingeniería es a la física. La pedagogía es una ingeniería, que explica el procedimiento de las cosas, cómo se hacen las mismas, pero hace falta un sustento psicológico. Ese sustento psicológico se ha venido descubriendo en los últimos 50 años, encontrándose en un avanzado estado de investigación, y es lo que trato de analizar y explicar en esta publicación. ¿Qué es un niño? ¿Cuáles son las leyes del desarrollo del niño? A eso le llamamos psicología. La pedagogía es la ciencia aplicada de esa psicología, la ciencia cómo hacer.

### *El niño en la mirada del conocimiento* ¿Por qué has elegido ese título?

El título expresa lo que yo he querido transmitir. Es decir, he puesto al niño bajo la mirada de la ciencia, bajo el prisma científico. Durante sus primeros años de vida el niño no habla, pero se expresa y debemos captar e interpretar las señales que envía. La ciencia nos abre los ojos para descifrar esos mensajes y esas señales.

En la segunda parte del título *Una pedagogía de la confianza* trato de explicar porqué debemos recuperar la confianza en el niño. La criatura desde siempre ha estado bajo sospecha y debemos cambiar nuestra manera de pensar y actuar. La ciencia dice que podemos tener confianza en el niño si le tratamos correctamente.

### ¿A quién está dirigido el libro?

Cualquier persona con una formación mínima puede saber interpretar lo que digo en las más de 400 páginas de la publicación. Expongo los ritmos de la criatura (sueño, hambre...), los vínculos, las primeras conductas, su afán de investigación, los

**“Desde mi punto de vista el crecimiento adecuado es el que trata de desarrollar todas las potencialidades de la criatura”.**

miedos, las amistades, las conductas sexuales y el amor humano, las conductas parentales y de cuidados. Además, aportó varias guías para un proyecto pedagógico y otras para un proyecto arquitectónico. Pero, además, está redactado fundamentalmente para realizar seminarios y cursos de verano para educadores. En la actualidad ya se está utilizando en este sentido por los padres y madres del Alto Deba en el Seminario denominado 'Guraso Eskola'.

#### ¿Cuál es el proceso de construcción de un ser humano?

El primer año de vida es el más importante para la construcción del niño, en esos 12 meses se ejecuta el 50% de la obra, y el segundo año es el segundo más importante, donde se juega otro 25% de dicha construcción, durante el tercer año también se juega mucho... y para los cinco años los pilares fundamentales de la criatura ya están contruidos. El resto de los años también son muy importantes, ya que el ser humano nace como un mono para llegar a ser un ser humano. La estructura instintiva y emocional se construye en los primeros años de vida, y luego se desarrollan aspectos relacionados con la cultura o el conocimiento, pero el corazón, los sentimientos se construyen en los primeros cinco años.

#### ¿Cómo se desarrolla ese proceso de aprendizaje?

El niño aprende mucho más por imitación que por regla. El ejemplo de los padres es muy importante, el estilo de los padres marca ese proceso... Los niños aprenden por imitación. Y ¿Cómo debemos actuar ante el NO de los niños?

Hay dos tipos de NOes. Uno es cuando yo tengo un plan y la criatura tiene otro plan. ¿Qué debemos hacer? Respetemos el plan del niño. La ciencia de los sentimientos es muy importante y se cultiva respetando el gusto de los niños. El niño no es un caprichoso, y cuando haga lo que el quiere acto seguido hará lo que le hemos pedido que haga. De ese modo estaremos en armonía. Los niños al estar bien tratados se muestran muy agradecidos. El mayor valor, la mayor herencia y riqueza que podemos darles a los niños es que estén orgullosos de sus padres. El otro tipo de no es el NO sistemático. Éste emerge entre los 2 y 3 años de vida. A todo dice que no. Es importante respetarlo. Con el no sistemático los niños pretenden separarse de sus padres, marcando su propio espacio. Si los padres respetan esos NOes fácilmente podrán llevarlos a su terreno.

**“La ciencia de los sentimientos es muy importante y se cultiva respetando el gusto de los niños, el niño no es un caprichoso, cuando haga lo que el quiere acto seguido hará lo que le hemos pedido que haga, debemos estar en armonía”.**

**“La estructura instintiva y emocional se construye en los primeros años de vida, y luego se desarrollan aspectos relacionados con la cultura o el conocimiento”.**

#### **La adolescencia también es un periodo difícil y también tratas temas relacionados con esa etapa en tu nueva publicación.**

Sin duda, en el apartado dedicado a la adolescencia trato de explicar como se produce la rebelión contra los padres. Esta etapa de la vida es muy interesante para corregir errores anteriores. La rebelión es la venganza del muchacho a la violencia educativa, pero no todo el mundo tiene porqué estar en rebelión en la época adolescentes. A los niños que les han tratado bien, no tienen razones para rebelarse. La criatura se apeg a quién mejor le trata. La rebelión juvenil es la venganza del maltrato educativo que han recibido. Es una tarea dura para los padres. Aguantando el ímpetu de su rebelión, el adolescente se reconciliará con nosotros, los mayores. ■

#### Datos sobre el libro

El libro lo podemos encontrar ya en las principales librerías de ELKAR y en la Casa de Libro, en Bilbo y Gasteiz. Ha sido publicada por la editorial de la infancia y auspiciada por la asociación mundial de educadores infantiles. El precio es de 20 euros.



# La intercooperación como estrategia de promoción del emprendimiento



La actual crisis económica ha permitido a la Corporación MONDRAGON aplicar y verificar una vez más la eficacia del principio de Intercooperación, concretado en el despliegue de los mecanismos de la reconversión de resultados, las reubicaciones de socios procedentes de cooperativas en dificultades o la financiación de las situaciones de paro estructural.

**Mikel Orobengoa Ortubai** Director Gerente de ISEA S.COOP.



Este mismo escenario de crisis ha permitido igualmente evidenciar los límites de estos mecanismos en tanto que manifestaciones concretas de una estrategia de redistribución de la riqueza generada por el conjunto de las empresas de MONDRAGON. En efecto, es claro que para estar en condiciones de poder redistribuir el trabajo y la riqueza es preciso generar valor de forma continuada, incluso en períodos de dificultades como los actuales.

Esta observación ha conducido a la Corporación a gene-

rar una Visión que aboga por la necesidad de llevar cabo a un proceso de transformación de las bases económicas de MONDRAGON, con el propósito de adaptarlas a los nuevos retos competitivos. La consecución de esta Visión no estará exenta de dificultades: estudios efectuados sobre el fenómeno de la perdurabilidad de las organizaciones muestran que las empresas que saben afrontar los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas presentan dos rasgos diferenciadores:





**La Intercooperación, además de constituir uno de los Principios Básicos por los que se rige la Corporación MONDRAGON, constituye una política probada y eficaz para afrontar la transformación y la renovación corporativa mediante el fomento del emprendimiento”.**

- Son organizaciones capaces de adaptar su ritmo de cambio interno hasta igualar o exceder la amplitud de los cambios del contexto competitivo externo,
- Y para ello, simultanean sus actividades de **explotación**, es decir sacan partido de los productos, mercados y negocios actuales, con la **exploración**, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas opciones de negocio.

Considero que las enseñanzas detraídas de la crisis económica y la prescripción de la nueva Visión corporativa nos fuerzan a desarrollar una perspectiva más proactiva del principio de Intercooperación, en el sentido de generar políticas activas destinadas a intensificar la colaboración entre las cooperativas con el propósito de promocionar nuevas iniciativas empresariales. Esta perspectiva proactiva implicaría la consideración del emprendimiento como una estrategia de transformación y regeneración corporativa.

Para ello es necesario concebir un modelo de referencia que considere el emprendimiento como un proceso específico de la gestión empresarial. En esta perspectiva, el propósito sería la integración del emprendimiento en el conjunto de la organización empresarial, más allá de la consideración del emprendimiento como una actividad ejercida por individuos aislados.

En efecto, a pesar de que el mito de que las nuevas empresas constituyen el resultado de la actividad emprendedora desarrollada por individuos aislados ha invadido el imaginario popular, recientes investigaciones ponen de manifiesto que son los colectivos, no los individuos aislados, quienes son los protagonistas principales del fenómeno del emprendimiento.

Así, numerosos análisis han puesto de manifiesto la relevancia del capital relacional de las personas y la Intercooperación en el desarrollo de la actividad emprendedora. Por ejemplo, la intensidad de las relaciones sociales tiende a mejorar el rendimiento de las nuevas iniciativas de negocio: Aldrich, Rosen y Woodward (2000) evidenciaron una correlación positiva entre el grado de interconexión de las redes sociales de los emprendedores con la rentabilidad de sus iniciativas empresariales.

Adicionalmente, numerosas evidencias empíricas dan soporte al argumento de que iniciativas fundadas por equipos rinden más que las creadas por individuos aislados. Así, Reynolds y White (1997) analizaron el crecimiento experimentado por 2.624 firmas creadas en los Estados Unidos en 1985 y concluyeron que la dimensión del equipo

fundador presentaba una correlación positiva con la tasa de crecimiento experimentado por la empresa.

En otro estudio, Eisenhardt y Schoonhoven (1995) examinaron 98 empresas de semiconductores creadas en los Estados Unidos entre 1978 y 1985, concluyendo que el tamaño del equipo emprendedor reduce la tasa de fracaso de la empresa. Por su parte Klepper estudió el fenómeno de las spin-off y concluyó que las empresas creadas por un grupo de emprendedores presentaban una mayor probabilidad de supervivencia que las empresas establecidas por un único fundador.

Este conjunto de evidencias mostraría que el emprendimiento eficaz es aquel que sabe integrar la iniciativa de las personas con el Capital Social y los recursos de las empresas: esta eficacia en el proceso de emprendimiento requeriría la síntesis de tres modalidades distintas de conocimiento:

- El **saber hacer técnico**, que se asimila con la existencia de una determinada especialización tecnológica o destreza de mercado,
- La **capacidad integradora**, relativa a la combinación de los recursos y competencias organizativas necesarias para articular una solución idónea para dar respuesta a las necesidades de los clientes,
- Y finalmente, la **capacidad de explotación** comercial de la oportunidad de negocio detectada.

Ello significa que el sujeto emprendedor, ya sea este un individuo o un colectivo, debe de destacar en las tres dimensiones del saber hacer anteriormente citadas. Es claro que el emprendedor individual está en desventaja frente a una organización empresarial comprometida con el emprendimiento y dotada de más conocimiento y Capital Social.

Como conclusión, cabe reiterar que la Intercooperación, además de constituir uno de los Principios Básicos por los que se rige la Corporación MONDRAGON, constituye una política probada y eficaz para afrontar la transformación y la renovación corporativa mediante el fomento del emprendimiento. Por ello, en el marco del BAC de MONDRAGON, pretendemos llevar a cabo una estrategia articulada sobre la comprensión de este conjunto de fenómenos.

Reconociendo la complejidad intrínseca que presenta la Intercooperación, no estamos inventando nada nuevo: el emprendimiento de nuevos negocios mediante la Intercooperación está en la génesis de la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Solo necesitamos adaptar nuestro ADN a las nuevas exigencias competitivas. ■



**Para estar en condiciones de poder redistribuir el trabajo y la riqueza es preciso generar valor de forma continuada, incluso en períodos de dificultades como los actuales”.**

# El Sentido de la Experiencia: nutriendo la vivencia cooperativa

¿Cómo se consigue que una cooperativa tenga *chispa*, que sea rentable en lo empresarial y sostenible en lo social? ¿Cómo se fortalece la identidad cooperativa? ¿Cómo se generan compromiso, identidad e ilusión? Son reflexiones relacionadas con el Sentido de la Experiencia que nos plantearemos en adelante en esta nueva sección denominada *Garatzen*.

## El Sentido de la Experiencia, sus orígenes

“Decía el teólogo alemán Juan Bautista Metz que en la Europa actual no es la religión la que transforma a la sociedad burguesa. Es más bien ésta, la sociedad burguesa, la que va rebajando y desvirtuando lo mejor de la religión cristiana.

- ¿Nos estará pasando a nosotros algo de esto con respecto a nuestros principios?
- ¿Nos estaremos quedando con la parte del mensaje de D. José María que más nos conviene?
- ¿Nos estaremos alejando de lo que era el fin de la experiencia, esto es, modelar un tipo de persona más cooperativa y más solidaria?”

Esta sugerente reflexión se planteó en 2003, en el Congreso Cooperativo en el que nació el Proyecto sobre el Sentido de la Experiencia. El Congreso fue un hito en el devenir de la Experiencia

pues supuso un alto en el camino cooperativo para preguntarnos cómo hemos evolucionado y para dibujar los retos futuros más significativos. En el fondo del planteamiento subyacía la intuición e inquietud compartida por muchos cooperativistas sobre cierto adormecimiento del espíritu cooperativo, una sensación de pérdida de la capacidad motivadora del diferencial cooperativo.

Más de 1.500 personas que componían los Consejos Rectores y Consejos de Dirección de nuestras cooperativas participaron en un amplio proceso de reflexión que ratificó la intuición inicial y concluyó con una declaración fundamental: necesitamos revitalizar el sentido cooperativo. Darle sentido y energía a la vivencia cooperativa, y alimentar el sentido de pertenencia y el compromiso de los protagonistas de esta Experiencia. Para responder a un reto de tal calibre se pusieron en marcha varios proyectos de largo aliento.



Todos tenían que ver con los tres grandes ejes que estructuran aquella profunda reflexión: la educación cooperativa, la participación-cooperación y la transformación social. ¿Qué retos planteaba cada uno de estos ejes? ¿En qué consistían, esencialmente? Lo desgranamos a continuación.

## Educación cooperativa

Se reformuló la educación cooperativa en método, contenidos y sistemas. Comenzaron a impartirse sesiones de educación cooperativa en clave participativa a órganos y socios, entendiendo que es necesario un esfuerzo consciente y disciplinado en este ámbito. Se consiguió abrir espacios entre las urgencias del día a día para mirar con perspectiva a nuestra vivencia cooperativa, reflexionar sobre los principios cooperativos, escuchar experiencias vitales significadas, etc. Gracias a esta reformulación se está logrando que miles de personas hablen sobre la realidad cooperativa, que planteen sus dudas, críticas, satisfacciones, deseos y frustraciones. Al fin y al cabo, se está construyendo un sustrato identitario básico desde lo real, partiendo de la vivencia cotidiana de cada participante.

## Participación-cooperación

Para afianzar este elemento nuclear del ADN cooperativo, se fijó el objetivo de lograr sucesivamente mayores cotas de participación de las personas en el ámbito del trabajo y en el ámbito societario. Para ello se lanzaron las siguientes vías de desarrollo:

- La implantación de un nuevo Modelo de Gestión Corporativo centrado en los Principios Básicos Cooperativos. Este Modelo nació antes del Sentido de la Experiencia pero comparte su horizonte y supone un marco eficaz para gestionar la cooperativa en términos de excelencia tanto empresarial como cooperativa.
- El diagnóstico y la gestión de la cultura de nuestras cooperativas. Trabajar conscientemente la cultura significa identificar aquellos elementos que más impacto tienen en el compromiso y la identidad cooperativa de cada grupo de trabajo natural, para implantar las acciones de mejora más eficaces en cada caso.
- La definición de un modelo de comunicación interna que nos lleve a relacionarnos desde la transparencia y la cercanía y que entienda la comunicación como ingrediente indispensable en la generación de confianza.
- El avance en el ámbito de la Participación Institucional aprendiendo de las buenas prácticas existentes y optimizando los canales de participación societaria.
- La elaboración de un marco de actuación para potenciar la participación de las personas contratadas, incluyendo también a las que trabajan en nuestras filiales siempre que las circunstancias lo permitan.
- Una actuación más solidaria en la resolución de situaciones de desempleo estructural, no dejando que se eternicen en soluciones coyunturales.
- Una mayor proliferación de proyectos intercooperativos aprovechando el enorme potencial del que disponemos.

## Transformación Social

J. M. Arizmendiaretta veía las cooperativas como instrumentos de transformación social. El compromiso histórico con la generación de empleo proviene de ese germen fundacional. En el

Proyecto del Sentido de la Experiencia se planteó reforzar también otras vías:

- Continuar con la trayectoria histórica de transferir ayudas a los centros educativos, a la cultura vasca y a la normalización lingüística, entre otros.
- Impulsar las opciones de cooperativizar actividades relacionadas con nuestros sectores y ámbitos de actuación.
- Desarrollar políticas de sostenibilidad en relación a nuestras actividades.
- Racionalizar y focalizar los recursos corporativos, en concreto el FEPI.

## ¿Y el futuro?

Como se puede observar, el Proyecto del Sentido de la Experiencia aglutina variadas líneas de actuación ya en marcha. Todas ellas guardan coherencia y responden a la inquietud inicial de revitalizar la vivencia cooperativa. Pero es un proyecto que necesita ser impulsado permanentemente pues se enfrenta a peligrosos enemigos: las urgencias del día a día, el escepticismo de algunos, la visión cortoplacista de otros o la disociación entre compromiso cooperativo y resultados empresariales, por ejemplo. No tiene suficiente cuerpo ni solidez para dejarlo en manos de la inercia de nuestras organizaciones pues no se sostendría. La ola que nació con este proyecto debe potenciarse conscientemente y disciplinadamente, no es fácil que surja otra oportunidad igual. Existen los mimbres suficientes como para marcar la diferencia y las líneas trazadas tienen coherencia y capacidad de transformación. Como casi siempre, la clave estará en la voluntad y la convicción con la que lo abordemos. Sigamos construyendo una Experiencia única, una Experiencia con Sentido. ■

## Zertan datza Esperientziaren Zentzua?

- **Abiapuntua:** galdera interesgarria entzun genuen 2003ko Kongresu Kooperatiboan. Galtzen ari ote gara J. M. Arizmendiaretak proposatzen zuen kooperatibismoaren zentzua, gizaki solidario eta kooperatiboak bilakatuko gintuena?
- **Emaitza:** 1.500 lagun inguruk hausnarketa sakona egin zuten horren inguruan eta hasierako intuizioa berretsita, esperientzia kooperatibistaren muinean sakondu beharra zegoela erabaki zuten. Horrela sortu zen Esperientziaren Zentzua proiektua.
- **Hiru erronkak:** proiektu handi horrek hainbat ekimen biltzen zituen baina denak hiru zutaberen inguruan kudeatzeko eredu berriaren alde.
- **Ekimen zehatzak:** besteak beste, hezkuntza kooperatiboa zabaltzea, organo eta langile guztien artean eguneroko gaietan oinarritutako eztabaida pizteko; Korporazioa kudeatzeko eredu berriaren alde egitea eta kultura kooperatiboa lantzeko bideak jorratzea; eta gizartean eragina izateko asmoz abian jarritako proiektu historiko zein berriagoei bultzada ematea.
- **Etorkizunera begira:** 2003an sortu zen olatuari eustea eta kooperatibismoaren esperientzia indartzea, horixe da erronka. Borondatea badago eta oinarri sendorik ez da falta.

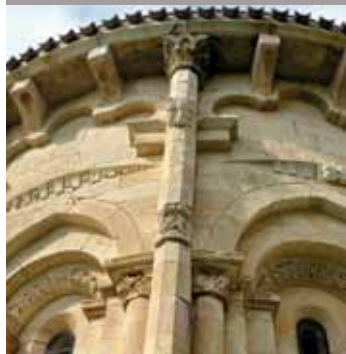
# Otxate, leyenda y realidad de un pueblo fantasma (III)

Eukeni Olabarrieta

Llegar a Otxate no es difícil. Se puede ir desde Vitoria por la carretera A-2124 que pasa por Arechavaleta y Gardelegi en dirección a Ventas de Armentia o desde La Puebla de Arganzón pasando por Treviño.



Les llamará la atención la cantidad de basura que hay: botellas, plásticos, restos de comida, suciedad... son los restos de aquelarres, o mejor diría botellones.



No busque el nombre de Otxate, ya no existe, hay que ir al pueblo de Imiruri, dejar el coche aquí o en una granja que hay un poco más adelante. Ya se divisa la torre que nos servirá como referencia y seguir el sendero hacia ella. Si ha llovido recientemente lleve botas pues los caminos en enfangan con facilidad. En veinte minutos nos plantamos en lo que fue pueblo, del que no quedan más que ruinas, y en la torre. Les llamará la atención la cantidad de basura que hay: botellas, plásticos, restos de comida, suciedad... son los restos de aquelarres, o mejor diría botellones, que celebran aquí algunos "amigos" de lo sobrenatural y que demuestran el poco respeto que tienen por el medioambiente y el patrimonio. Y sobre todo grafitis e inscripciones que "adornan" la torre en su base tanto por fuera como por dentro.

Un poco más arriba, siguiendo un sendero, se llega a la ermita de Bergondo en la que podrá ver todo tipo de signos satánicos embadurnando sus derruidas paredes: cruces invertidas, pentagramas, círculos bruñeriles... Hasta hace unos años

se podía ver el retablo, la pila bautismal, ya no queda nada, hay gente para todo.

## Sepulcros medievales

Volvemos a la torre y mirando hacia el pueblo de Imiruri, veremos un cerro a mitad de camino; en este cerro se encuentran los sepulcros medievales labrados en la piedra. Un último apunte sobre Otxate: es un hecho verídico que los pueblos de alrededor sentían odio hacia Otxate, es más, hay una canción en la que puede constatarse esta animadversión. ¿Por qué? ¡Auzkalo!

Vistas las cosas de más interés de Otxate, volvemos a Imiruri para visitar la joya del condado de Treviño: la Iglesia de la Concepción, que es su verdadero nombre, o de San Vicentejo, una ermita del siglo XII, restaurada, y que es calificada por los especialistas como muy rara. Iniciada en 1162 tiene un ábside que es una mezcla de románico, protogótico y mudéjar. Dicho templo merece la visita a esta zona del condado.

Todavía nos queda por visitar la Iglesia de Uzquiano, que está muy cerca, y que tiene dos portadas tardorománicas, una la propia del templo y otra trasladada desde Otxate, una preciosidad con unos capiteles historiados que son de lo más curioso. San Vicentejo y Uzquiano están consideradas como las dos iglesias más emblemáticas del Condado de Treviño y merece la pena verlas. Ver su interior es más difícil ya que habitualmente están cerradas. Todavía hay más cosas que ver en los alrededores pero lo dejamos para otra ocasión. ■

# Konprenitzen, gutxieneko ulermena maila lortzen

La iniciativa *Konprenitzen* del negocio Cocción de Fagor Electrodomésticos tiene por objeto el que los miembros del equipo que no entienden euskera logren un mínimo nivel de comprensión que posibilite aumentar el uso del euskera en las reuniones. Amaia Lariz, técnica de euskera de EMUN encargada de desarrollar la iniciativa, nos da cuenta de los detalles de la misma.



**Amaia Lariz**  
EMUNeko euskara teknikaria

“Euskara planeko helburuetako bat da bileretako euskararen erabilera gehitzea”

## **Zein da *Konprenitzen* ekimenaren helburua?**

Konprenitu nahian hasi ziren lanean Fagor Etxetresnetako Egosketa Negozioko bost kide. Negozioko Euskara Planeko helburuetako bat bileretako euskararen erabilera gehitzea da, eta helburu hori lortzeko bideetako bat, bileretako kideek gutxieneko euskararen ulermena maila lortzea. Hala, 2009an euskararen ulermena lantzea erabaki zen negozioan.

## **Nortzuk hartzen dute parte?**

Egosketa Negoziotan hobekuntza taldeka egiten da lan, eta hobekuntza talde horietako bat aukeratu zen ausaz proba pilotua egiteko. Hobekuntza taldeko kideei proposamena egin zitzaion, eta gogo onez hartu zuten. Hobekuntza taldean euskara ulertzen ez zuten bost kideak atsedean orduetan euskararen ulermena lantzeko prest azaldu ziren.

## **Nola landu duzue ekimena?**

Hasierako helburua bilerako gai bat euskaraz ulertzeko gai izatea izan zen. Hala, hileroko bileretan lantzen zen gai bat aukeratu genuen, eta gai hori azaltzean behin eta berriro erabiltzen ziren hitzak eta esamoldeak aztertu genituen (ehunekoak, hilabeteak, mezu ezkorra emateko esaldiak edo mezu baikorra ematekoak...) areako gestoreak eta euskara teknikariak. Hitz eta esamolde horien ulermena lantzeko materiala sortu genuen, eta taldeko kideekin horiek lantzeari ekin genion.

Horrez gain, bileretan areako gestoreak euskaraz azaltzen zuen gaia idatziz ematen genien euskaraz eta gaztelaniaz euskara ulertzen ez zuten kideei. Poliki-po-

liki (eta kideek euskararen ulermena handitu zuten heinean) gaztelaniazko testua kentzen hasi ginen; baina, euskarazko esamoldeen alboan gaztelaniazko ordainak jartzen genituen. Gaur egun ere horrela egiten dugu.

## **Eta zer nolako emaitza lortu duzue ?**

Lehen urtean taldeko kideek positibotzat baloratu zuten ekimena, eta ekimenean parte hartu zuten bost kideek aitortu zuten gai zehatz horren eduki nagusia ulertzeko gaitasuna lortu zutela. Dena den, orokortasunez gain zehaztasunak ere ulertu nahi zituztela adierazi ziguten. Beraz, hurrengo urtean horri ekin genion.

Gaur egun bederatzi hobekuntza taldetako kideekin lantzen da ulermena, eta guztira 10 kide dira laguntza hori behar dutenak. Kide horien ulermena handitzeaz gain, bileretako euskararen erabilera ere handitu da, eta horixe da gure azken helburua. Gai bat euskaraz lantze-tik gaien erdia euskaraz lantzeari ekin zaio.

Ekimen hau abiarazi genuenetik ondorioztatu ahal izan dugu euskaraz egitea eta euskaraz ematea bezain garrantzitsua dela euskara ulertzeko prestasuna izatea, horrek ahalbidetzen baitu euskararen erabilera gehitzea.

## **Zorionak!**

Argazkian dituzue ulermena lantzen ari diren bi taldeak, txanda bakoitzean bana. Zorionak euei astero-astero euskara ulertzeko jartzen duten interesagatik eta zorionak baita ere ekimenean lagundu duten negozioko gaitontzeko kideei.



Roberto Nogales, Mari Luz Calderon, Paki Lobato, Bane Vígara eta Betriz Rubio.



Jose Ramon Mauleon, Yolanda Gordejuela, Alberto Alonso eta Paco Garcia.

# Maestros vidrieros

**El vidrio, formado por una combinación de sílice con potasa o sosa y pequeñas cantidades de otros materiales, ha sido históricamente utilizado por todas las culturas, con ininterrumpidos avances en su calidad y en las tecnologías para su fabricación.**



Sin embargo no se logró su presencia en la vida cotidiana hasta que empezó a producirse industrialmente, siendo en la actualidad su uso generalizado.

Históricamente, Georgious Agricola, en su obra "De Re Metalica de la minería y los metales", publicada en Basilea en 1556, ya describía los materiales y procedimientos que se utilizaban en la fabricación del vidrio. Y en 1445, la corporación de vidrieros de Barcelona contaba con su estatuto propio. En 1691 un edicto francés clasificó las 127 corporaciones de oficio según su importancia, considerando de segunda clase a los vidrieros. En 1776 para poder ejercer este oficio se exigían cuatro años de aprendizaje y seis con un maestro, así como superar una prueba final y pagar los aranceles establecidos.

La tradición española en la obtención del vidrio y su ornamentación ha sido muy notable, pero no ha tenido la misma trascendencia en el País Vasco. Hoy en día, los más destacados maestros vidrieros son María Begoña Gómez y Francisco Javier Pérez de Burgos, que utilizando la técnica del "fusing" o fusión del vidrio consiguen un gran número de piezas de decoración, reproducciones en varios tamaños de obras de conocidos pintores y realización de obras propias.

## Los artistas/artesanos

María Begoña Gómez Concejo natural de (Bilbao) y Francisco Javier Pérez de Burgos Pereña natural de (Ciudad Rodrigo, Salamanca) teniendo vocación por la artesanía y el arte no decidieron dedicarse profesionalmente hasta el 2007, tras complementar sus conocimientos con la elaboración de vidrieras Tiffany, técnica creada por el estadounidense Louis Comfort, entre los siglos XIX y XX, vidrieras emplomadas, y posteriormente realizando diversos cursos de formación con la técnica del fusing. Resulta significativo que hayan tenido que transcurrir tres años para lograr el nivel actual en las obras que elaboran.

## Los productos

Los productos que elaboran estos artistas/ artesanos pueden clasificarse en dos grandes grupos. Por un lado, están las piezas para decoración de espacios cerrados, entre los que destacan reproducciones de obras de conocidos pintores de gran prestigio, como Picasso, Miro y Kandinsky, entre otros muchos, también realizan obras de diseño propio en distintos tamaños, de acuerdo con los deseos de los demandantes dotando a cada una de ellas su sello personal para hacerla única. Destacan las reproducciones de animales, relojes, centros, portavelas, incensarios

Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga



y jarrones. Asimismo, resultan muy vistosas diversas figuras de vidrio con metales integrados llamadas inclusiones. Por otro lado, y con el "fusing" como técnica, elaboran un notable número de pequeños objetos como anillos, pendientes, colgantes broches, llaveros, todos ellos de diseño propio.

### Medios productivos

Los artesanos están ubicados en Ugao-Miraballes en un pabellón ya que para ejercer su actividad necesitan utilizar hornos de diferentes dimensiones dependiendo del trabajo a realizar.

Una buena parte del pabellón está ocupado por mesas de varios tamaños desde 3 x 2 m., mesa de corte, mesas de montaje y de luz donde trabajan los maestros vidrieros. Utilizan máquinas de pulido y y sierra de diamante, y destacan también diferentes tipos de rulinas para cortar el vidrio ya que todas sus obras son elaboradas de forma manual.

### El proceso productivo

Los materiales que utilizan para las reproducciones, son los vidrios coloreados, vidrios masa, catedral vidrios importados como murano, bullseye, saint just, spectrum, etc.

El proceso productivo se inicia con la obtención de información (época, pinturas, motivaciones del artista, lugar donde se situara la obra, etc.), así como el tamaño en que debe llevarse a cabo, lo que depende fundamentalmente de los deseos del demandante, para continuar dibujando sobre papel el diseño. La siguiente fase, la definición de la manera en que se van a conseguir los relieves, tiene una gran importancia por su complejidad y requiere experiencia. Definidos los colores de la obra a reproducir, hay que concretar los que se van a utilizar para que después de su fusión se obtengan los que se desean, lo que requiere con frecuencia hacer diversas pruebas, proceso conocido como "paleta de color".

Se continúa cortando el vidrio utilizando una rulina de acuerdo con los colores y medidas deseadas, para pasar a su pulimentación y limpieza, aspecto éste que tiene una gran importancia, pues cualquier resto puede tener efectos negativos al fundir. Se siguen montando las distintas partes del conjunto para introducirlo en el horno y proceder a su fusión, la fusión propiamente dicha tiene un abanico amplio de temperatura que va desde los 750° a los 850° dependiendo siempre de la pieza y la técnica a realizar, todo ello con una duración de unas catorce horas aproximadamente. La apertura del horno cuando se encuentra a unos 45° es el proceso final que determina si los cálculos efectuados han sido correctos ya que en el caso contrario puede acabar con toda la elaboración descrita anteriormente sin posibilidad de recuperación.

### La comercialización y el futuro

María Begoña y Francisco Javier, conceden mucha importancia a las ferias artesanales ya que a través de ellas se dan a conocer al público con un trato directo. En el caso concreto de estos artistas/artesanos han acudido a certámenes celebrados en Segovia, Toledo, etc. Hoy en día al formar parte de Arbaso, prevén concentrar su actividad comercializadora en mucho mayor medida en la C.A.P.V.

En opinión de estos artistas/artesanos "no resulta fácil actualmente vivir de la artesanía" y el futuro tampoco está exento de incertidumbres, por lo que están dispuestos a descubrir nuevas comercializaciones para la distribución de su producto, ya cuentan con página web y exposición en sus instalaciones, con este artículo quieren realizar un llamamiento para que se ayude a fomentar la artesanía vasca y de esta manera no se llegue a perder un sector que es de todos y para todos. ■

---

**Los materiales que utilizan para las reproducciones, son los vidrios coloreados, vidrios masa, catedral vidrios importados como murano, bullseye, saint just, spectrum, etc.**

---



## Rafael Cristóbal

Este tema fue tratado en el último seminario de Arizmendi Ikastola para padres y madres que tuvo lugar el día 6 de mayo. El interés que suscitó en ellos, me ha sugerido abordarlo en mis artículos de TU.

# El *no* de los niños

El período de vida situado entre los 2 y 3 años es un período también de suma importancia para la construcción de la personalidad de la niña y el niño. Plantea, por otra parte, problemas a padres y educadores. Porque es un tiempo en que surgen notables desarmonías en la relación. La criatura ya no es tan fácilmente guiable y, menos, manejable. Empieza a decir *no* y este *no* se convierte en rutina. Se le diga lo que se le diga y se le proponga lo que se le proponga, la respuesta espontánea es el *no*. Y si se le invade con nuestras proposiciones, la respuesta es violenta. Las rabietas – *kasketak* – adquieren gran magnitud. Enfado de los padres, resistencia de la criatura, amenazas y muchas veces azotes, es el resultado de esta situación. La desarmonía se implanta en la relación.

Las rabietas o *kasketak* han sido banalizadas en la mentalidad tradicional considerándolas como un acontecimiento propio de esta época y han sido en general tomadas como tema educativo. No hay que permitir que la criatura oponga un *no* a las iniciativas saludables de sus educadores porque derivará en un ser caprichoso y sin noción de las normas sociales. Si nos doblegamos a sus negativas, se convertirá en un adulto asocial.

### En juego la personalidad del niño

El posicionamiento en la negativa de la criatura en su tercer año de la vida –2 a 3 años– no es un fenómeno a ser tomado a la ligera. Importantes cuestiones en el desarrollo de su personalidad están en juego. Para esta época, su aparato cognitivo y volitivo ha experimentado ya un importante desarrollo. La criatura ha adquirido noción de sus deseos y ha emergido su capacidad de iniciativa. El niño quiere esto y no lo otro. El desarrollo de su agresividad sostiene la fuerza en defender sus deseos contra lo que considera intromisión de los otros en su decisión. De ahí la intensidad con que se opone a quien trate de desviarle de su camino. Es la rabieta o *kasketak*.

En el mundo post-taylorista, deseamos adultos con noción clara de sus gustos y aficiones, con capacidad de decisión en las acciones. En otras palabras, deseamos sujetos creativos y autónomos.

¿Dónde empieza la creatividad, si no es en el gus-

to y el deseo de la criatura? Lo dije en un artículo anterior: detrás del *no* del niño a nuestras propuestas hay un *sí*. Hemos quedado con unos amigos a tal hora o tenemos un plan familiar. Pero el niño está interesado en otra cosa. Detectar el deseo en el que está el niño y permitirle que lo realice es cuidar de él. A esa edad, los tiempos de dedicación a eso que quiere hacer son muy cortos. Que lo haga y, luego, vendrá él a nuestro plan. Es muy fácil introducirle en él, si ha realizado el deseo en el que estaba metido. Flexibilidad temporal, por tanto, en la confianza de que podremos realizar lo que nos habíamos propuesto. No tenemos más que mostrarle lo interesante que va a ser para él nuestro proyecto.

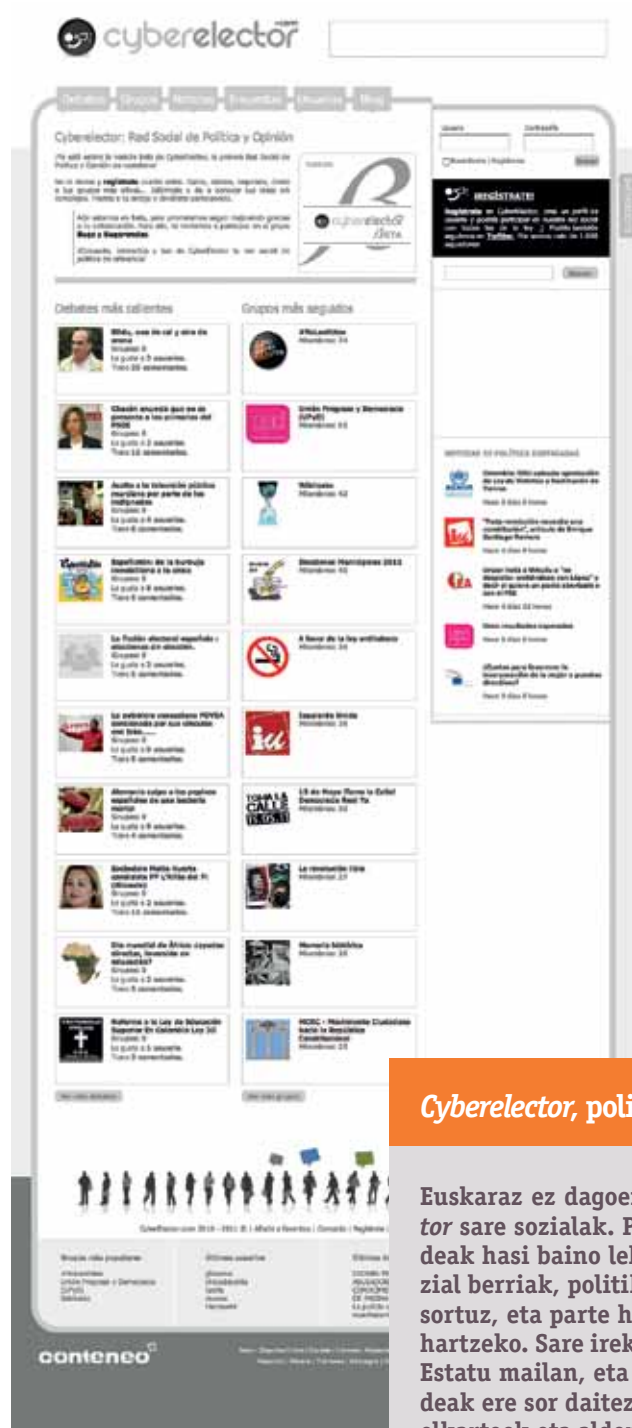
Pero, para que el niño se percate de sus gustos y deseos, ha de construirse en él su vivencia de Sí Mismo. En el respeto cuidadoso de sus iniciativas se construye uno de los pilares de la conciencia de sujeto. El otro es el *no sistemático*. Hasta ahora había vivido como formando parte de nosotros mismos, como un huevo con dos yemas. Y en este período, tiene lugar el inicio del proceso de individuación, del empezar a vivirse a sí mismo como un sujeto distinto de nosotros. El *no sistemático* es el bisturí que individualiza las dos yemas. Y la criatura empieza a decir *no* a todo, como por rutina. El *no sistemático* es la manifestación en la relación del proceso de separación que está operando en las profundidades de su ser. ¿Cómo puede expresar la criatura que se vive como diferente a nosotros si no dice *no*?

En el *no sistemático* nos está diciendo: ¡Oye, que yo no soy tú, que yo soy yo! Respetar ese *no sistemático* es acompañar a nuestros hijos a que se constituyan en sujetos autónomos. Y si se viven como sujetos de pensamientos e iniciativas propios, nos empezarán a vivir también a nosotros como sujetos con nuestros propios temas y planes. Empezarán a ser respetuosos con nosotros y con los demás. Ya no serán en el futuro elementos ciegos de la horda primitiva, sino poseedores de conciencia de sí mismos como sujetos de derechos y obligaciones para con los demás. Estamos creando sujetos autónomos dispuestos al diálogo democrático. ■



# Cyberelector, la nueva red social de política y opinión

Con más de mil usuarios registrados y una actividad aceptable durante la pasada campaña electoral, la recientemente creada red social de política y opinión *Cyberelector* ha irrumpido en el panorama de las redes sociales.



Hay redes para todos los gustos y colores, y una de las últimas en darse a conocer ha sido *Cyberelector*, un foro donde las opiniones, los debates, las encuestas y las noticias sobre política son su principal valor y su marca distintiva. *Cyberelector* arrancó antes de las elecciones del 22 de mayo, pero los comicios locales, forales y Autonómicos en Euskadi y en el Estado han activado la presencia de cibernautas en la red.

## Espacios de opinión y debate

Para tomar parte en *Cyberelector* es necesario registrarse, crear un perfil de usuario y participar en la red social con total libertad. Además, también se pueden seguir los debates y las opiniones vía Twitter. Hoy día, y tras las elecciones del día 22, ya son más de mil las personas que están tomando parte en dicha red social, y poco a poco, la tendencia de participación va al alza.

En *Cyberelector* tienen cabida las noticias y los debates de la política internacional, pero sobre todo los usuarios toman parte en los debates de la política estatal. Respecto a Euskal Herria, todavía son muy pocos los temas directamente relacionados con nuestra actualidad política.

## Grupos, base de la red

Los grupos son la base de *Cyberelector*. En los mismos, los usuarios pueden tomar parte en los temas que consideren oportunos, compartiendo y debatiendo e incluso generando polémica. Los grupos pueden ser abiertos o cerrados, y los propios creadores de los mismos deciden a quien dejan entrar. En los mismos podemos encontrar partidos políticos, movimientos sociales y agrupaciones de todo tipo.

Asimismo, la nueva red social cuenta con un apartado de noticias, de carácter político, donde se analizan informaciones de todo el mundo, y otro apartado denominado encuestas, en el que se plantean temas de actualidad política y cada usuario puede realizar su aportación. En definitiva, si la política es vuestra pasión, esta es vuestra red social. ■

## Cyberelector, politika arloko sare soziala

Euskaraz ez dagoen arren, Euskal Herrian jarraitzaile asko batu ditu *Cyberelector* sare sozialak. Politikagintza eta iritzia konpartitzeko foroa da, hauteskundeak hasi baino lehen abian jarritakoa, baina kanpaina indartu dena. Sare sozial berriak, politika arloko gaiak planteatzen ditu, inkestak eginez eta iritzia sortuz, eta parte hartzaileek erabiltzaile bilakatu beharra daukate bertan parte hartzeko. Sare irekia da, non iritzi politiko guztiek duten tarte, baina batez ere Estatu mailan, eta bereziki zenbait alderditan izan du arrakasta orain arte. Taldeak ere sor daitezke, itxiak zein irekiak, eta gizarte mugimenduek, askotariko elkarteek eta alderdi politikoek erabiltzen dute espazio hori.

## Formación corporativa



# OTALORA

## IV Foro de desarrollo directivo

**Kursaal, 8 julio 2011**

La jornada se celebrará el próximo 8 de julio en Kursaal, Donostia. Según el programa previsto, la jornada girará en torno a dos temas relacionados entre sí. Por un lado, se hablará de las claves para lograr un posicionamiento estratégico duradero y, por otro, se desarrollarán dos conceptos de liderazgo determinantes para alcanzarlo: la visión y la positividad.

En breve, las cooperativas recibirán información más detallada del evento.

## Cambios en el MBA Executive de Otalora

### Se refuerzan el desarrollo del liderazgo

En su compromiso de adecuación constante a las necesidades específicas de las cooperativas y de sus directivos, Otalora ha realizado un rediseño de su Máster. La edición 2011/12 del MBA Executive de Otalora incorpora novedades especialmente orientadas al desarrollo de liderazgo.

La base de este rediseño se sitúa en la idea de para que un directivo tenga éxito debe:

- dominar las herramientas de gestión (estrategia, marketing, finanzas, operaciones,..)
- disponer de una visión global de la organización y la interrelación de las distintas funciones
- y, especialmente, disponer de habilidades para hacer frente a los nuevos retos.

Entre estas habilidades tienen un especial peso las relacionadas con el liderazgo. Un liderazgo en clave cooperativa que equilibra la orientación a los objetivos con la orientación a las personas. El desarrollo de la visión, la positividad, la escucha y la orientación al logro, entre otros, son algunos de los elementos clave que han sido incorporados.

Es de destacar que a partir del perfil inicial de cada uno de los participantes se establecen objetivos y planes de desarrollo individualizados.

No podemos dejar de mencionar que el enfoque de este programa sigue inspirado por la cultura de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, sus Valores y su Modelo de Gestión.

En breve se abrirá el periodo de inscripción del que se enviará información puntual a los responsables de formación de las cooperativas. Dicha información estará también accesible en la web [www.otalora.com](http://www.otalora.com).

También puedes realizar tu consulta a través el teléfono 943 71 24 06 o del correo electrónico [otalora@mondragoncorporation.com](mailto:otalora@mondragoncorporation.com).

## Curso de Integración socioempresarial para titulados de recién ingreso en la cooperativa – IKAS-

El Curso IKAS con 148 horas de impartición en aula, es una acción formativa y de acogida dirigida por el Departamento de Gestión Social de MONDRAGON y su desarrollo es gestionado por Otalora en estrecha colaboración con los responsables de la política de personal de las cooperativas que envían a sus nuevos ingresos de titulación media y/o superior al Curso.

El objetivo del IKAS es facilitar a los asistentes su plena integración en la Cooperativa (en MONDRAGON) orientándoles hacia una visión holística –ver el todo y las partes – de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades de gestión de acuerdo al Modelo de Gestión Corporativo.

## Programas para Órganos Sociales

Desde Otalora, como Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON, se han diseñado dos programas dirigidos a órganos sociales:

- Programas dirigidos a integrantes de Consejos Rectores: consta de 24 horas de duración que se imparten durante 3 jornadas de 8 horas.
- Programas dirigidos a integrantes de Consejos Sociales: consta de 24 horas de duración que se imparte durante 2 jornadas de 8 horas y 2 jornada de 4 horas.



Comunidad **3** LINGUA



REFRESCA TU EUSKERA  
E INGLÉS

¡Únete a la  
Comunidad  
triLINGUA!

**1**

**HIZKI-ZOPA**

Encuentra 8 palabras relacionadas con el tiempo.

ZAILTASUNA: **erraza**



K	S	U	T	E	O	H	M
T	A	B	R	A	B	A	T
S	R	Z	E	U	R	I	R
I	G	I	K	E	I	Z	U
M	O	Z	A	A	T	E	M
I	R	S	I	L	B	T	O
X	I	B	T	A	Z	A	I
T	O	G	Z	E	L	U	R

**2**

**GURUTZEGRAMA:**



ZAILTASUNA: **ertaina**



**ZEHARKA**

1. Ezpainez norbaiti, maitasuna adierazteko ematen zaion laztana.
4. Egunkarietan agertu ohi dira.
6. Gauza eta ekintzen esanahia.
7. Umerik izan ezin duena (abereez esan ohi da).
9. Gorputzaren hanka arteko gunea.

**BEHERA**

1. Hitz egiteko ahalmenik ez duena.
2. Harroa ez dena.
3. Jo, jipoia eman.
5. Ahalmen edo indarrak eza.
8. Mila kilo.

**1**

**WHICH IS CORRECT? Basic Grammar** Which is correct?



DIFFICULTY: **easy**

- |                                       |                                |                               |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>1</b> a) Who's is Toby?            | b) Who's Toby?                 | c) Whose Toby?                |
| <b>2</b> a) Adam is father's Peter.   | b) Adam is father of Peter.    | c) Adam is Peter's father.    |
| <b>3</b> a) Joyce is Andrew's mother. | b) Joyce is mother's Andrew's. | c) Joyce is mother of Andrew. |
| <b>4</b> a) Who are Gary's and Sandy? | b) Who are Gary and Sandy?     | c) Whos are Gary and Sandy?   |
| <b>5</b> a) Do you have any children? | b) Do you have any childrens?  | c) Do you have any childs?    |
| <b>6</b> a) Mark and Ann are parents. | b) Mark and Ann are mothers.   | c) Mark and Ann are fathers.  |

**2**

**COMPLETE THE CROSSWORD: Adverbs**



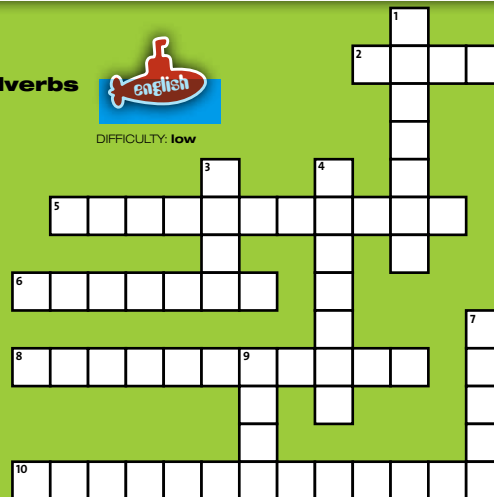
DIFFICULTY: **low**

**Across**

2. She's a hard competitor: She competes ....
5. We have a wonderful life: We live .....
6. There's heavy snow: It's snowing .....
8. She's a beautiful singer: She sings .....
10. She's an energetic walker: She walks .....

**Down**

1. He's a happy player: He plays .....
3. They're good teachers: They teach ....
4. She's a quick thinker: She thinks .....
7. I'm a bad dancer: I dance .....
9. He's a fast driver: He drives ....



**Aurreko zenbakiaren soluzioak**

1. 1-H, 2-F, 3-B, 4-D, 5-A, 6-G, 7-D, 8-C.
2. 11-D, 2-I, 3-H, 4-F, 5-E, 6-J, 7-A, 8-B, 9-G, 10-C.

**Previous number's solutions**

1. 1. HELD; 2. LEAKED; 3. LINK; 4. MOVES; 5. MP; 6. ON; 7. OPS; 8. ORDEAL; 9. OVER; 10. PALACE.
2. 1. PLEA; 2. PLEDGE; 3. PLIGHT; 4. PLUMMETS; 5. PLUNGE; 6. PM; 7. POLL; 8. PROBE; 9. QUAKE; 10. QUIT.

El próximo sorteo se realizará a finales de mayo y el ganador recibirá un GPS de regalo.

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

## Iñigo Eiguren Maier

The *Uski's* musika taldeko abeslaria da Iñigo. Horretaz gain, surfa du gustuko, beste taldekide guztiek bezala. Errelebotan lan egiteak aukera ematen dio prestatzen ari diren disko berriari behar besteko denbora eskaintzeko.



# “Laugarren diskoa prestatzen ari gara”

### Nongoa zara?

Elantxobekoa naiz jaiotzez, baina urte askotan bizi izan naiz Gernikan. Hala ere, orain dela hamar urte berriz bueltatu nintzen Elantxobera eta bertan bizi naiz emaztearekin.

### Noiztik egiten duzu lan Maierren?

Laster beteko ditut 13 urte. Beti egin dut lan operario, tailerrean, nahiz eta lan desberdinak egiten: piezak egiten, moldeak aldatzen...

### Krisia da modan dagoen hitza, baina Maier nahiko ondo moldatzen ari dela dirudi, ezta?

Bai, egia da! Lana ez zaigu falta, emaitzak nahiko onak dira, zentro berria inauguratu dugu... Ezin gara kexatu!

### Nola gogoratzen duzu kooperatiba orain dela 13 urte?

Hemen hasi nintzen lanean denok ezagutzen genuen elkar, baina gaur egun ia bikoitza da langile kopurua, beraz, batzuetan aldemenekoa ere justu-justu ezagutzen duzu! Dena den, hori ere kooperatiba ondo dagoen seinalea da!

### Afizio kontuetan, bi nagusi: surfa eta musika!

Horrelaxe da! 13 urterekin hasi nintzen surfeatzen eta, olatuak egongo balira, egunero egingo nuke surfa, baina tamalez ez dira beti egoten! Eta musika ere gustuko dut, The Uski's taldeko abeslaria naiz.

### Abesti batzuekin nahiko arrakasta lortu duzue gainera!

Bai, zorte handia izan dugu. Hasi ginenean, orain dela zazpi urte, ez genuen espero lehen-dabiziko postuetara helduko ginenik! Lagunen artean sortu genuen taldea, hobby bezala eta betiere ondo pasatzeko asmoarekin. Kontzertu batzuk eskaini ondoren, inguruko lagunek animatu gintuzten disko bat grabatzera, eta hortik aurrera dena etorri zen jarraian: eskaintzak jaso genituen, kontzertuak ematen hasi ginen, bigarren eta hirugarren diskoa ere grabatu genituen...

### Eta aurrera begira, zer?

Dagoeneko prestatzen ari gara laugarren diskoa. Horregatik, ez dugu kontzertu gehiegi eskaintzeko konpromisoa hartu, batzuk lotuta baditugu ere: Bilbon, Zarautzen, Lapurdin...

### Nolakoa da zuen musika? Nori zuzentzen diozue?

Gure musika hasieratik egon da oso lotuta itsasoarekin, eta bereziki surfarekin, taldeki guztiok praktikatzen baitugu surfa. Taldeko argazkietan eta bideoetan ere igartzen da hori! Eta jarraitzaileen artean, uste dut denetarik dugula: gartzetxoak eta baita helduak ere.

### Nolakoa izango da hurrengo disko berria?

Orain arte egin dugun musika estiloarekin jarraituko dugu. Beharbada rockeroagoa dela esango nuke. Betiere, gure musika alai, entretengarria eta ondo pasatzera animatzen duen estilokoa izatea nahi dugu.

### Gainera, euskaraz bizkaitarrez abesten duzue.

Bai, hori ere oso garbi izan dugu hasieratik. Euskaraz abesten dugu eta Elantxoben erabiltzen dugun euskalkian, gure izateko moduarekin oso lotuta dagoelako.

### Zenbatero entseatzeko duzue?

Hasieran ia egunero elkartzen ginen, baina gaur egun gehienok lanean ari gara, familia dugu, eta konpromiso gehiago. Dena den, guztiok bizi gara Ibarrangelu eta Elantxobe inguruan, eta lortzen dugu astean bizpahiru egunetan elkartzea.

### Eta lanak uzten dizu afizioetarako denbora?

Bai, errelebotan egiten dudanez lan, goizez edo arratsaldean denbora izaten dut! Gainera, zentzu horretan inoiz ez dut arazorik izan jai hartzeko, hau da, oporretako egunak behar izaten ditudanean hartzen ditut, urtean zehar, esate baterako kontzertu egunetan.