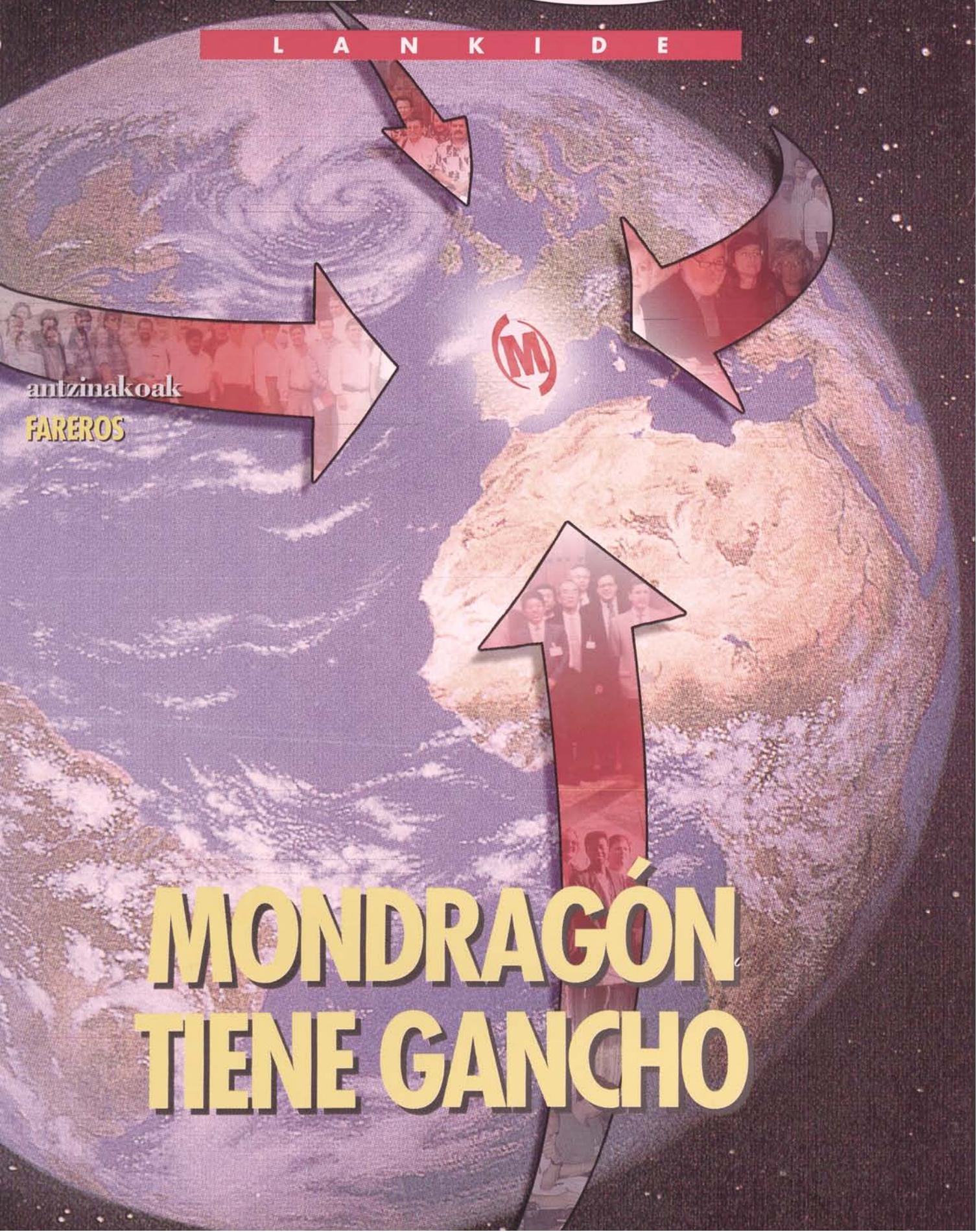


# TU

L A N K I D E



antzinakoak  
**FAREROS**

# MONDRAGÓN TIENE GANCHO



# TU

LANKIDE



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José M<sup>o</sup> Arizmendiarietak  
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

#### ARGITARATZAILEA:

##### OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azartza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefona: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

##### Lehendakaria:

Juan M<sup>o</sup> Otaegi.

##### Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

Carmelo Urdangarin

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

© ARATZA, S.L. Debekaturik dago kopietan, partetate nahiz onen, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

T.U. Lankidearen erredekzio toledek aldizkarian adierazitako esanen eta kritiken erantzukizunik ez da derrigar bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

### Esperientziaren erakargarritasuna

Zalantza izpirik ez dago Arrasateko Esperientzia Kooperatiboak sekulako oihartzuna sortzen duela munduan zehar. Hile honetako aldizkaria gure kooperatibismoa munduan hedatzeko egiten dugunaren berri ematen da. Bereziki bi galdera erantzuten saiatu gara: posible litzateke gure Esperientzia beste herri batzuetan martxan jartzea? zer egin dezakegu gure formula munduan zehar zabaltzeko?



### “Nuestro desafío es crear una multinacional personalista”

En opinión de Jesús Mari Herrasti, Director del Departamento de Operaciones Internacionales de MCC, tenemos que desarrollar un ámbito de colaboración entre empresas y personas en el ámbito internacional, con el fin de crear una especie de “multinacional personalista”.



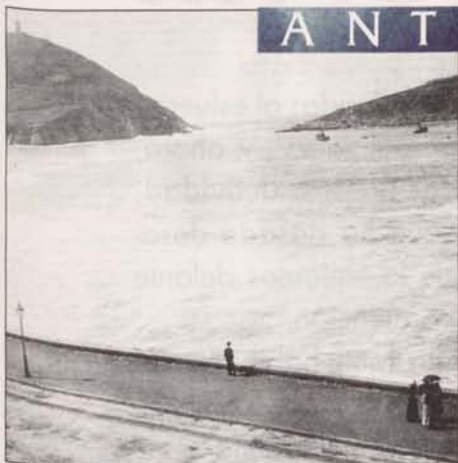
### 1997: EL AÑO DEL CAMBIO PARA CIM



CIM culmina el ejercicio 1997 tras su integración en MCC, el lanzamiento de CIM Multimedia y la puesta en marcha de una nueva organización más orientada a sus clientes.



**A N T Z I N A K O A K**



**FAREROS**

Los fareros han tenido que batallar históricamente con la soledad, lo que ha hecho que en torno a estos personajes, singulares y misteriosos, se hayan escrito infinidad de leyendas.



**“Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón”**

José M<sup>a</sup> Ormaetxea presentó este mismo mes de diciembre su última realización: un libro de casi 600 páginas en el que ha invertido dos años para contar con rigor histórico el proceso de creación de 10 cooperativas integradas en MCC.

**Acuerdo estratégico de los grupos Eroski, Mercat y Unide**

Con la firma de este acuerdo se constituye el primer grupo español de la distribución alimentaria, con unas ventas de 526.000 millones, una red de 703 supermercados propios, una plantilla de 17.000 trabajadores y una implantación geográfica en toda España, incluidas las Islas Baleares y Canarias.



**“Arizmendi topaketak” bikain**

Alrededor de 500 personas tomaron parte en el ciclo de conferencias “Arizmendi Topaketak” organizado por la Fundación Gizabidea con motivo del XXI aniversario de la muerte de Don José María Arizmendiarieta.



*sumario*

*editorial* 4

**1997 sólo será un recuerdo**

**La pasión por Mondragón** 5

**Entrevista a Jesús M<sup>a</sup> Herrasti** 8

**Transmitir Mondragón** 10

**La imagen de MCC en el mundo** 12

**Entrevista a Song Yuzhong** 15

*Estrategias de empresa* 16

*Antzinakoak* 18

*begi belarri* 21

*kooperatibetako berriak* 26



**S**in detenerse el año, como un cauce infinito, pasamos en un giro anual a otro paisaje sentimental. Las noches son largas y los días cortos, el sol es escaso y las lluvias copiosas, el frío sustituye al bochorno y la indumentaria abriga lo que en el verano se aireaba.

No es fácil, para personas comprometidas que han trabajado con tesón a lo largo de todo el ejercicio traspasar, sin sentirse invadido por otro estado de ánimo propio de los días que median en las últimas jornadas del año y los primeros del comienzo de 1998, que nos dejan a sólo tres escalones del próximo siglo.

La impaciencia se convierte en calma como si ya todo hubiese acabado y no sirviera ya el desesperarse. Las relaciones urgidas por el trabajo intenso deben cambiar para aceptar la celebración festiva en la que la alegría, para convivir con los demás, ilumina cordialmente el semblante.

No es fácil cubrir este tramo vital; cuesta acomodarse al ritmo hogareño durante el cual observaremos matices de nuestra propia existencia en los que no teníamos ocasión de fijarnos el resto del año. La casa, la familia, han sido lugares de convivencia supeditada al tra-

bajo y han quedado subordinadas al esfuerzo exterior como forma de "realizarse", y, ahora, lo obligado es moderar nuestra actividad, sorprendernos con lo que ha pasado desapercibido y que aunque lo teníamos delante no era objeto de nuestra atención.

Este es un panorama bastante habitual en la NAVIDAD, cuando ya llega el NUEVO AÑO. Es obligado abandonar la melancolía y las nostalgias, y los recuerdos turbadores que puedan ensombrecer nuestro talante, para que podamos celebrar con entusiasmo compartiendo estas festividades que para todos tienen una referencia en su fe, en sus seres más queridos o en su propia vida. Elijamos de 1997 cuanto tuvo de buena cosecha y, lo demás, que quede para el recuerdo.

Las comprometidas promesas que generosamente se hacen en esa catarsis postrímera que representa llegar al fin del año, tienen su base en la imaginación sedienta de cambios y en la voluntad inequívoca de hacer cada vez mejor las cosas. Son actitudes que nos hacen a todos más sensibles, más comunicativos y más humanos.

T.U. Lankide aldizkariaren izenean bihotz-bihotzez, GABON jai zoriontsuak eta URTE BERRI ON izan dezazuen opa nahi dizuegu. **TU**

# 1997 sólo será un recuerdo



Posible litzateke gure Esperientzia beste herri batzuetan martxan jartzea? Zer egin dezakegu gure formula kooperatiboa munduan zehar zabaltzeko? Nagusiki bi galdera horiei erantzuna ematen zaie artikulu honetan.

# La pasión por Mondragón

IÑAKI IDIAZABAL, RESPONSABLE DE DIFUSION COOPERATIVA



**D**esde hace muchos años un gran número de personas procedentes de distintos países se han interesado por el "fenómeno Mondragón" y se han acercado a visitarnos. Algunas de estas personas vienen por curiosidad; alguien les ha hablado de Mondragón y aprovechando algún viaje turístico o profesional se acercan hasta nosotros.

Otras, por el contrario, llegan después de haber leído algunas publicaciones sobre nuestra Experiencia



para contrastar lo escrito en los libros con la realidad.

Hay, también, quienes guiados por un espíritu investigador se desplazan hasta nuestro entorno y viven largas temporadas entre nosotros analizando con gran minuciosidad nuestra peculiar forma de entender la vida y el trabajo -fruto de los trabajos realizados durante estas estancias se han publicado varias tesis doctorales y se han editado varios libros-.

Asimismo, son también muchos los estudiosos que se interesan en buscar elementos de referencia que sirvan para la implantación o consolidación de actividades económicas en el contexto de la "Economía Social" en sus países de procedencia.

En los últimos tiempos este flujo de visitantes ha aumentado, si cabe, y podemos decir que nos han visitado personas de muchas partes del mundo. Si nos referimos al año 1996, hemos recibido a más de 1000 personas que han tratado de conocer más a fondo la singularidad de nuestra Experiencia Cooperativa. A lo largo del año pasado nos han visitado grupos procedentes de Japón, Corea, Colombia, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Rusia, Italia, China, Rumania, Costa Rica, Sudáfrica, Bélgica, Argentina Alemania, Polonia, etc., así como de distintos puntos del Estado español. Entre estos visitantes había universitarios, políticos, empresarios, cooperativistas, diputados, profesores, etc.

### Lo que ofrecemos

Al analizar estos datos nos pode-

mos preguntar: ¿Por qué viene tanta gente a conocer la Experiencia de Mondragón? ¿Por qué nuestra Experiencia despierta este interés en personas de diferentes países y de distintos ámbitos de la sociedad? ¿Qué ofrecemos a nuestros visitantes?

La gente que nos visita percibe la Experiencia Cooperativa de Mondragón como una referencia dentro de las actividades de la Economía Social que se desarrollan en distintas partes del mundo. Lo que despierta el interés

democracia o la participación

Lo que intentamos facilitar a nuestros visitantes cuando vienen a Mondragón, es una vía para analizar y explicar lo acontecido en nuestro Modelo Cooperativo desde el momento en que Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta llegó a Mondragón y promovió un movimiento de personas encaminado a realizar una serie de cambios sociales, que han dado como fruto la creación de unas instituciones y la configuración de una



por Mondragón es que después de 40 años de historia hayamos sido capaces de edificar un entramado educativo y empresarial y financiero basado en los principios de cooperación y solidaridad con éxito. Todavía en algunos ambientes se equipara todo lo relativo a la Economía Social con actividades marginales que subsisten con muchas dificultades o que al cabo de unos años de vida desaparecen por las turbulencias a que se ven sometidas por parte del mercado. También desde un punto de vista organizativo, son cada vez más las empresas convencionales que ponen en marcha técnicas de gestión basadas en valores tan nuestros como la

realidad sociológica que tiene algunas peculiaridades respecto a otras realidades, y, en especial, la consolidación de actividades de tipo empresarial que hacen contemplar nuestro modelo como algo a analizar y en algunos casos a imitar.

Esta explicación de lo acontecido en Mondragón en las 4 últimas décadas la llevamos a cabo organizando unas jornadas de trabajo de entre 1 y 5 días de duración, en las que programamos charlas y mesas redondas sobre los aspectos más interesantes de nuestra Experiencia, es decir, sobre nuestra historia, sobre las instituciones que se han desarrollado y el papel que han jugado dichas ins-



tituciones, explicamos los valores en los que se sustenta nuestra Experiencia, intercambiamos puntos de vista con otros miembros de distintos movimientos cooperativos, realizamos visitas a distintas Cooperativas, o a Eskola Politeknikoa, como embrión de donde surgió todo el Experiencia Cooperativa, e incluso realizamos actividades complementarias de tipo cultural con el objetivo de facilitar más información sobre nuestro entorno y nuestra forma de vida, intentando que la estancia de los distintos grupos entre nosotros sea lo más cómoda y agradable posible.

## Lo que podemos hacer

Muchos de los visitantes después de haber pasado unos días con nosotros nos plantean, entre otras, la siguiente pregunta: ¿Por qué no tenéis una actitud más activa y dais a conocer las claves del éxito de vuestra Experiencia en otros foros?

Es cierto que hasta ahora hemos tenido una actitud más bien receptiva y que hemos tratado de exponer los pormenores de nuestra Experiencia a todos los que nos lo han demandado, pero, quizás, hemos vivido un poco encerrados en nuestro mundo cercano. Aunque hayamos tenido contactos con personas del ámbito de la Economía Social, estos contactos han sido generalmente esporádicos y no se han concretado en proyectos de colaboración. Pienso que debemos tener una actitud más activa, abrirnos para difundir nuestra Experiencia y a la vez conocer y aprender de las diferentes Experiencias Cooperativas que se han

## ¿Se puede trasladar la experiencia cooperativa a otros países?

**ses menos desarrollados, de forma que un sistema de Cooperación sea una alternativa que les permita salir de su estado de pobreza?**

**Son difícilmente repetibles las circunstancias históricas sociales, económicas y políticas que se dieron en nuestra región en las décadas de los sesenta y de los setenta; tampoco las circunstancias empresariales, con una economía que evoluciona hacia la globalización, son comparables a la situación de aislamiento y autarquía en la que se vivía en Mondragón hace unos años. Sin embargo, a lo largo de nuestra Experiencia cooperativa se han producido unos hechos que tienen su fundamento en una visión de la sociedad y en una voluntad de cambio de acuerdo con unos principios y valores que justifican esfuerzos, renunciaciones y comportamientos. Y este espíritu de cambio y de transformación sí que puede prender en un contexto donde haya grupos de personas con voluntad y determinación para llevar adelante sus ideales. En estas situaciones es donde podemos apoyar y brindar nuestra experiencia a grupos que comienzan, teniendo en cuenta, lógicamente, que las respuestas a los problemas concretos de cada zona tienen que ser nuevas y creativas, y tienen que tener en cuenta las características culturales y la forma de entender la vida de estos grupos humanos.**

desarrollado en otros lugares, enriquecernos con las aportaciones que podemos dar y recibir de otros grupos Cooperativos, colaborar con ellos en proyectos en los que se profundice en el análisis de los valores en que se basa la cooperación entre personas e instituciones, y poner en práctica estos valores en el quehacer diario.

No quisiera terminar estas líneas sin mencionar otra cuestión que habitualmente plantean nuestros visitantes: ahora que estáis inmersos en un plan

**Esa es precisamente la pregunta del millón: ¿Es posible trasladar esta Experiencia a otros lugares, sobre todo a aquellos paí-**

**ses menos desarrollados, de forma que un sistema de Cooperación sea una alternativa que les permita salir de su estado de**

**pobreza?**

**Son difícilmente repetibles las circunstancias históricas sociales, económicas y políticas que se dieron en nuestra región en las décadas de los sesenta y de los setenta; tampoco las circunstancias empresariales, con una economía que evoluciona hacia la globalización, son comparables a la situación de aislamiento y autarquía en la que se vivía en Mondragón hace unos años.**

**Sin embargo, a lo largo de nuestra Experiencia cooperativa se han producido unos hechos que tienen su fundamento en una visión de la sociedad y en una voluntad de cambio de acuerdo**

**con unos principios y valores que justifican esfuerzos, renunciaciones y comportamientos. Y este espíritu de cambio y de transforma-**

**ción sí que puede prender en un contexto donde haya grupos de personas con voluntad y determinación para llevar adelante sus**

**ideales. En estas situaciones es donde podemos apoyar y brindar nuestra experiencia a grupos que comienzan, teniendo en**

**cuenta, lógicamente, que las respuestas a los problemas concretos de cada zona tienen que ser nuevas y creativas, y tienen**

**que tener en cuenta las características culturales y la forma de entender la vida de estos grupos humanos.**

de Internacionalización y de implantación de empresas en distintas partes del mundo ¿no podría ser factible intentar conectar vuestro proceso de crecimiento empresarial con el desarrollo de formas de cooperación en las empresas que adquirís en el extranjero? Creo que esta pregunta nos plantea un reto al que debemos dar una respuesta imaginativa, pero que esté de acuerdo con lo que postulamos en nuestros Principios Cooperativos de INTERCOOPERACIÓN y CARÁCTER UNIVERSAL. **TU**



## Elkarrizketa



# Jesús M<sup>a</sup> Herrasti<sup>ri</sup>

MCCko Nazioarteko Eragiketen Departamentuko Zuzendaria

## "Gure erronka multinazional pertsonalista bat osatzea da"

Jesus Maria Herrasti MCCko Nazioarteko Eragiketen Zuzendari denetik, etxean ia ikusi ere ez dute egin. Orain Txinan dago eta gero Taiwanen edo Brasilen edo Kolonbian. Aireportuetan ondo moldatzen da eta bere gorpuzaren erlojua jadanik ohituta dago orduak etengabe aldatzera.

Eta hain sarri bidaiatzeak, eragiketa komertzialak ixten ezezik, gure Kooperatiba-esperientzia mundu zabalean zehar nola ikusten den jakiten ere laguntzen dio. Gai hau izan da, hain zuzen ere, berari galderak egiteko aukeratu duguna.

**Jesus M<sup>a</sup>, gure Kooperatiba-esperientzia kanpoan gehiago baloratzeak egia bihurtzen du "inor ez da bere herrian profeta izaten" esamoldea.**

Gizakion berezko akatsa da: inorena eta berria hobe-

to ikusten dugu geurea eta ezaguna baino. Zer egingo diogu, bada!

Hala eta guztiz ere, beste pertsona batzuen iritziek dugunari balioa aurkitu, onartu eta identifikatzen lagundu ahal digu eta, era berean, dugun hori garatzeko pizgarri izan daiteke.

**Zure lanean gure Korporazioaren bikaintasunak lau haizetara zabaltzea tokatuko zaizula pentsatzen dut.**

Halaxe da. Eta hori hainbaten aurrean egiten dut: talde ekonomiko-enpresarialen ordezkari garrantzitsuen aurrean; Banku Mundial, Interamerikano eta Europarraren aurrean; eta historia eta kultura ekonomiko ezberdina duten herrialdeen aurrean, hala nola, Txina, Latinamerika, Amerikako Estatu Batuak eta Europaren ekialdeko herrialdeak.



## **Eta nola baloratzen dute Esperientzia?**

Denek nabarmendu dute Taldearen garrantzia eta harritu egiten dira halako esperientzia arrakastaz funtzionatzen ikusita. Gehien harritzen dituen alderdia ez da gure gaitasun teknologikoa, baizik eta enpresa-talde hau, eredu demokratiko bati jarraiki, hain hurrun heldu izana. Guk ohituraz edo jasotako zerbait delako gutxietsi egiten duguna da, hain zuzen ere, gainerakoen aurrean originaltasunez identifikatzen gaituena.

## **Gure enpresa-erak ba al du lehiakortasunean abantailarik lehiakideen aurrean?**

Guk egiten ditugun produktuak erosteko arazoia zerbitzuaren, kalitatearen eta prezioaren artean orekarik egokiena izatea da. Hori argi eta garbi dago. Kontsumitzaile bakoitzak bere irizpidearen arabera erabakiko du. Dena den, nire ustez, erosteko erabakian beste faktore batzuk ere hartzen dute parte. Ildo horretatik, esan beharra dago herrialde batzuetan, esate baterako Amerikako Estatu Batuetan, hainbat konpainia beren langileen partaidetza eta konpromenez harrotzen direla, egiten duten publizitatean edo euren korporazio-zereginetan.

## **Zein inguru geografikotan sortzen du gure Esperientziak interesik gehien?**

Pizten dugun jakinmin eta interesa, esate baterako, Latinerikako ordezkari-tzetan nabaritzen da. Duela gutxi ACI Americas-eko (Amerikako Nazioarteko Kooperatiben Elkarte) ordezkariak agurtzeko aukera izan nuen. Mexikon biltzar bat egiten ari ziren. Arrasatez mito bat balitz bezala hitz egiten zuten. Gure lankidetzak eta laguntza bilatzen zuten. Jakin badakite nolako aldaketa datorren. Enpresa-egiturek munduaren testuinguruan kokatu behar dute eta ahalegin handia egiten ari dira. Biltzar honetan zera pentsatu nuen: ongi etorriko litzaiguke haien poesia eta idealismotik pixka bat, beraien errealismoaren zatitxo bat, eta agian guk geure errealismo praktikoa aportatzea elkarren onerako.

## **Txina bete-betean enpresak pribatizatzeo prozesuan dago eta gure eredu kooperatiboa interesatzen zaiela uste dut.**

Egia da, bai. Txinan ere izan dugu eragina. Merkatuko gizarte-ekonomiarako bidea egiteko formula praktikoa garatu nahi dituzte. Enpresek, gestionatzen eta osatzen dituzten pertsonen protagonismo handiagoan

oinarritu behar dute. Arrasateko eredu beraien erreferentziarik nabarmenenetarikoa da. Sarri etortzen dira bisitan eta guretzat ohiturazkoak diren gaiak galdetzen dute behin eta berriz: kapitalaren trataera, emaitzen banaketa, aurrerakinak eta abar. Gure arau guztiak arretaz eta ia mirespenez idazten dituzte. Guretzat, jadanik nahiko luzea den gure esperientzian egunez egun hartutako erabakien emaitza baino ez da izan.

## **Beraz, badirudi herrialde edo eskualde jakin batzuekin konpromezua dugula. Zer egin dezakegu horri dagokionez?**

Pizten ditugun itxaropenek, agertzen dugun irudi arrakastatsua eta dugun eskarmentuak ez dute gordetzeko bakarrik izan behar, konpartitzeko eta beste egoera, gizarte nahiz pertsona batzuekin alderatu eta saiatzeko baizik. Geure baloreak aberastu egingo dira beste esparru batzuen oportunitateekin. Buruan Nazioarteko Korporazioa badugu, industri demokraziako kutsu berezi batez garatu behar dugu mundu osoko enpresa eta pertsonen arteko lankidetzak-eremua. Beste batzuekin elkarlanean aritzea, hau da, "multinazional pertsonalista" antzeko bat eratzea, aurrean dugun erronka handi bat da.

## **Ez da erronka makala gaur egun munduan bizi dugun kapitalaren eta lehiakortasunaren testuinguru honetan.**

Proiektu hau ez da nolana hikoia, ez; baina zein bai, benetan interesgarria bada? Ez dezagun ahaztu bitarteko garrantzitsuak ditugula: sinesgarritasuna, erakundeak (Otalora, Unibertsitatea, Korporazioa) eta pertsonak. Hemen ere ezin dira bitarteko teknologikoak ahantzi. Beste herrialde batzuetan distantziak telekomunikazioen bidez murrizten saiatzen dira eta unibertsitate birtualak agertzen dira, urrutiko unibertsitateen garapen zibernetikoa...

Egia esateko, erantzukizun handia dugu: izan ere, partaidetza, erantzukizuna eta sormena bultzatzen duen entitate benetako altxorra da. Hala ere, errealitate sozialak pertsonen eskertu mantentzen eta birstortzen dira, arriskatu, alderatuz eta apustu eginez. Hau da gure ondare handienetako bat. Hori zaintzeko, gizar-teari ireki, bere alde lan egin eta erantzun egin behar zaio, bai hurbilari, bai unekoari eta baita etorkizunekoari ere, zalantzarik gabe zabalagoa, konplexuagoa eta ugariagoa izango baita. Eta aukera geure eskuetan dago. **TU**



# Transmitir

**MCC está analizando la posibilidad de configurar una actividad de trasvase empresarial y cooperativo a países en vías de desarrollo. El autor presenta los detalles de este proyecto.**

# Mondragón

**XABIER MUGARZA**, PROMOTOR DE SAIOLAN

**M**e han pedido que escriba un artículo sobre el proyecto "Internacionalización de actividades de MCC de apoyo al desarrollo socioeconómico" que estamos desarrollando en SAIOLAN. Intentaré resumir lo mejor posible la labor que venimos realizando desde marzo de 1997, aunque debo decir que es la primera vez que me enfrento a esta tarea de articulista.

Esta idea que estamos madurando mediante la metodología de desarrollo de promociones empresariales seguida en SAIOLAN, responde a un planteamiento sugerido por el Departamento de Operaciones Internacionales de MCC, sobre la virtualidad de analizar las posibilidades de configurar una actividad de trasvase de "know-how" (saber hacer) empresarial y cooperativo a Países en Vías de Desarrollo.

El plan pretende determinar las

posibilidades de acometer proyectos de colaboración por parte de las instituciones de MCC, en concreto las de ámbito formativo, de investigación, consultoría y desarrollo empresarial con el objetivo de prestar un servicio integral a países en vías de desarrollo utilizando la plataforma de la participación de MCC en la ACI (Agrupación para la Cooperación Internacional) y la financiación de fondos multilaterales, junto a otras vías que vayamos identificando.

En este proyecto están tomando parte aquellas entidades relacionadas con el conocimiento, razón por la que se está empezando a denominar Área de Conocimiento al conjunto de estas entidades. En su mayoría este Área está compuesta por las denominadas actividades corporativas de MCC, por lo que también estaríamos trabajando en la potenciación de dichas actividades



corporativas. Se pretende dar otra dimensión a estas actividades, ya que realmente se piensa que su importancia es grande, sobre todo de cara a transmitir lo que hay en la base de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

## Por qué del proyecto

Las razones por las que se plantea este proyecto son varias:

- Impulsar la internacionalización



de las entidades menos internacionalizadas o que menos tendencia a internacionalizarse tengan.

- Aprovechar una potencial oportunidad en el campo del desarrollo social en las instituciones multilaterales.
- La constatación del poco provecho que se le saca a la experiencia cooperativa como tal experiencia, teniendo en cuenta que es algo prácticamente único en el mundo.

## Objetivos

Los objetivos perseguidos podrían definirse de la siguiente manera:

- **Contribuir al desarrollo socio-económico de un país o una región**, desde la implantación de sis-



temas educativos integrales que incluyan la formación profesional, universitaria y empresarial desde comportamientos cooperativos.

- **Promover una unidad permanente** destinada a lograr una presencia de la Corporación en dichos países o regiones, posibilitando a más largo plazo, de manera más eficaz si cabe, el desarrollo de empresas filiales de las cooperativas en el marco de las estrategias de internacionalización

## Un nuevo concepto de "ingeniería social"

Se podría decir que este proyecto tiene una triple dimensión:

- **Internacionalizar las actividades participantes en el proyecto, internacionalizar sus servicios como tales.**
- **Completar y enriquecer las ofertas de otras cooperativas de MCC, es decir, servir de apoyo a la internacionalización de cooperativas de MCC.**
- **Transmitir Mondragón. Transmitir la experiencia cooperativa, un modelo, unos valores, una manera de hacer las cosas, en definitiva: un nuevo concepto de "Ingeniería Social".**

Este proyecto debe ser el impulso definitivo para la internacionalización del Área de Conocimiento de MCC con todas las derivaciones que pueda tener en la Corporación globalmente.

de la Corporación. De este modo, se trata de conseguir una estrategia complementaria a las ya existentes.

## Acciones

Las acciones se concretarían en:

- **Detectar necesidades en los países de destino** y plantear proyectos de iniciativa propia de acuerdo con organismos y agentes locales.
- **Detectar las posibilidades de colaboración**, inicialmente, de las entidades educativas y de servicios y aquéllas que puedan participar en dichos proyectos de colaboración.
- **Coordinar las acciones** que se deriven de las posibilidades que ofrecen los fondos multilaterales.

## Áreas de actuación

Las áreas de actuación de este proyecto vienen definidas por las entidades participantes en el mismo:

- **Formación reglada** en los niveles cubiertos por los centros existentes: Formación profesional, universitaria, educación tecnológica, ... Las entida-

des representativas son ETEO, MEP, IRAKASLE ESKOLA (es decir, MONDRAGON UNIBERTSITATEA), y ALE-COP. También es de destacar la participación activa de HEZIBIDE.

- **Innovación tecnológica:** IKERLAN e IDEKO.
- **Desarrollo empresarial:** Dentro de este área podemos diferenciar la consultoría y la promoción empresarial: LKS Consultores y SAIOLAN.
- **Difusión Cooperativa:** OTALORA. La difusión cooperativa es algo más que un área a desarrollar. La difusión cooperativa debe impregnar el resto de áreas identificadas, ya que en todo momento se pretende transmitir la experiencia cooperativa.

En la actualidad, todas estas entidades están trabajando activamente en el desarrollo de este proyecto, de tal manera que bajo el amparo del Departamento de Operaciones Internacionales de MCC se ha constituido un Comité de Seguimiento del proyecto compuesto por representantes de cada una de las entidades. **TU**



**Jesús Larrañaga reflexiona en este artículo sobre la imagen internacional de MCC, el interés que suscita y la posibilidad de trasladar nuestro modelo a otros países.**

# La imagen de MCC en el mundo

JESUS LARRAÑAGA

Quizá habría que hablar de las Cooperativas de Mondragón como referencia conectada con la singular implicación de la comunidad, del pueblo, en un modelo de desarrollo económico y social. Una comunidad que ha labrado un conjunto de instituciones que interrelacionadas han dado vida a un sistema de gestión cooperativa de empresas industriales y de servicio.

No es que lo cooperativo sea novedoso, ni en la literatura ni en ciertos campos de la economía, pues arranca allá por los finales del siglo XIX en réplica al modelo de empresa de capitales o sistema capitalista.

La génesis del cooperativismo se produce como reacción al capitalismo naciente, que en su expansión y



modos de acumulación de riqueza deja una estela de desigualdades y sufrimientos que lleva a pensadores y soñadores a buscar soluciones asociativas, colectivos organizadas como alternativa socio-económica a la empresa inspirada en la filosofía

pura y dura del lucro. Se sustituye el valor capital como fuente de poder de la empresa por el valor persona: una persona un voto.

## La imagen de MCC

La imagen mundial del cooperati-



vismo tiene que ver con su propio proceso histórico de desarrollo. Y en este sentido, el diagnóstico es claro: rotundo fracaso en el campo industrial, y no exagerado éxito en otros sectores de la economía.

En el mundo han proliferado las cooperativas de baja integración de las personas, poca intensidad de capital por persona, organizaciones en las que no se juegan la vida profesional y personal.

De este tipo podemos considerar al cooperativismo de consumo, -la modalidad pionera y probablemente más conocida y extendida-, el agrícola y el de crédito. Y en casi todos se da la característica de que los trabajadores no son socios sino simples asalariados, salvo excepciones. Y tiene su lógica.

El cooperativismo de Mondragón interesa precisamente porque es un caso excepcional, como movimiento que arranca en el campo industrial para extenderse al financiero y al consumo.

Pero no solo eso, sino que se labra en red, por instituciones educativas y afines que forman el tejido o matriz de elementos que actúan de inductores de un modelo económico social comunitario.

La imagen del Modelo Mondragón va más allá del éxito de sus empresas, el auténtico interés está en el cómo se ha podido tejer la malla de instituciones educativas, investigadoras y empresariales, de seguridad social, montados en la idea de "hagámos rica la comunidad y no a la persona individualmente".

Mínimamente lo califican de espe-



**“El cooperativismo de Mondragón interesa precisamente porque es un caso excepcional, como movimiento que arranca en el campo industrial para extenderse al financiero y al consumo”.**



cial e intransferible por la serie de condiciones y circunstancias, amén de la fe de los que en su día creyeron o soñaron con la idea arizmendiana de movilizar a los pueblos bajo la enseña de "las necesidades nos unen, las ideas nos separan".

## ¿Por qué interesa Mondragón?

El modelo cooperativo Mondragón ha sido durante años centro de interés en las Universidades Europeas, particularmente las británicas, más tarde americanas y algunas de Asia.

Y lo ha sido por la rareza de su planteamiento, extraño a las coordenadas del cooperativismo convencional en cuanto a actividades y modos de integración/responsabilización de las personas en la gestión de las empresas. Y cómo no, el que unas empresas concebidas bajo el patrón democrático funcionen y tengan éxito.

En los cenáculos universitarios anida la preocupación intelectual por la democracia económica, de la gestión participativa de los trabajadores como fórmula posible/imposible dentro del modelo capitalista.

Y, si a los pensadores les intriga la experiencia real y los cómo, a los que se acercan de los países en desarrollo les seduce como eventual modelo trasponible a sus pueblos para suplir a los capitalistas que no hay, por el esfuerzo mancomunado y colectivo con los que afrontar el terrible drama de la pobreza y la exclusión. A falta de empleadores convirtámonos en creadores comunitarios de empleo, bajo la premisa



de "las necesidades nos unen, las ideas nos separan".

## Es transferible

El inmenso mundo de los pobres busca una fórmula milagro que les saque de su pobreza y otean el horizonte socio-económico en busca de luz y salidas, miran y remiran al modelo Mondragón. Las cooperativas de Mondragón o MCC son el paradigma a imitar. Los propios actores de Mondragón no aprecian lo que tienen entre manos como lo estiman quienes nos miran con ojos de asombro y perplejidad.

Tanto los que se acercan a estudiar el modelo sobre el terreno como los que nos interrogan en los foros internacionales insisten en la misma idea: el de su reproducibilidad. La respuesta es que es harto difícil en su totalidad, si bien cabe trasponer conceptos organizativos y metodología. Los protagonistas directos tan solo pueden ser las personas de cada lugar. Y aquí está el auténtico problema. Son insustituibles.

Las dificultades son objetivas y no pocos se interrogan ¿para qué insitir en algo tan complicado de transferir?

¿para qué esperar algo de una vía restringida y minoritaria?

El modelo Mondragón, hoy simbolizado por la organización Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), es modelo de referencia para países del tercer mundo y apenas interesa en los pueblos avanzados, salvo a ciertos núcleos del campo universitario. Un caso especial es China, que es sensible y se acer-

ca a estudiar las interioridades del cooperativismo de Mondragón para ensayar en la inmensa tarea de privatización de su economía, en especial la agraria arcaica, fosilizada y burocratizada, quizá es la velada forma de dar contenido al socialismo del mercado, un invento que entrecruza el capitalismo puro con realizaciones de corte social.

Recapitulando cabe decir que el cooperativismo de Mondragón goza de una alta imagen, en los círculos reseñados por la audacia de la formulación, que de momento tiene éxito, estando su futuro ligado a su capacidad de asumir los retos de la globalización que exigirá adaptaciones de modelo, la utilización de estrategias combinadas de empresas cooperativas y de capital.

Pero por encima de adaptaciones mayores o menores, lo importante es la prevalencia de valores que traccionen a las minorías sensibilizadas, hacia la toma de conciencia de que es posible construir opciones comunitarias competitivas, sabedores de que la cultura y el ambiente altavocan el individualismo como paradigma de la eficacia colectiva. **TU**





## Song Yuzhong,

Comisión Estatal de Comercio y Economía de China

**“Queremos mantener una relación permanente con Mondragón”**

**E**l señor Song Yuzhong trabaja en la Comisión Estatal de Comercio y Economía de China. El objeto de esta comisión consiste en analizar nuevas fórmulas empresariales válidas para el proceso de privatización de la economía estatal china. Recientemente ha estado en Euskadi para estudiar las virtualidades del modelo cooperativo.

### **¿Cómo conoció la Experiencia Cooperativa de Mondragón?**

A través del señor Herrasti, Director Internacional de MCC. Estuvo en China para intercambiar pareceres con el director de nuestra comisión

estatal, y fue entonces cuando nos presentó la realidad de MCC.

### **Ahora en cambio son ustedes quienes se han desplazado a Mondragón. Dígame, ¿qué es lo que más le ha llamado la atención durante su visita?**

Hemos visto muchas cosas durante nuestra estancia aquí. Y no es fácil contestar a esta pregunta, ya que hasta que no regresemos a nuestro país y hagamos un análisis más reposado de todo lo que hemos visto aquí no será fácil saber qué es lo que más nos ha impactado en términos de utilidad para nosotros.

### **¿Cuál ha sido la intención del viaje?**

En la actualidad nuestro país está inmerso en un proceso de privatización de las empresas estatales. Y nuestra comisión está encargada de pilotar ese proceso. El objetivo de nuestra visita se enmarca en buscar nuevas experiencias que puedan ser viables para ese proceso de transformación de la economía china.

### **Y visto lo visto ¿cree que es una fórmula válida?**

En nuestro país ya se puso en marcha la fórmula cooperativa hace muchos años, incluso antes de que ustedes lo hicieran. Sin embargo, el desarrollo que ustedes han alcanzado es difícil de superar. Es por eso que nuestro objetivo es aprender de su experiencia para perfeccionar el cooperativismo de nuestro país.

### **Y de cara al futuro ¿han establecido algún tipo de colaboración con MCC?**

No cabe duda que las experiencias de MCC son muy provechosas para nosotros. En todos los terrenos. Y en ese sentido nos gustaría mantener una relación permanente con vosotros para poner en práctica en nuestro país algunos aspectos de vuestro cooperativismo. Y más si cabe, teniendo en cuenta que nuestro sistema social ya ha determinado que los trabajadores deben desempeñar un papel fundamental, tanto en las empresas estatales como en las cooperativas. **TU**





**1997** no pasará a la historia del Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) como un año cualquiera. La agrupación de sus servicios en torno a tres divisiones; su integración plena en MCC; y el lanzamiento de CIM Multimedia, han marcado

**El Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) culmina el ejercicio 1997 tras su integración en MCC, el lanzamiento de CIM Multimedia y la puesta en marcha de una nueva organización más orientada a sus clientes.**

**Javier Marcos**

tema de Inmersión Total en inglés, el servicio de Traducción e Interpretación y el novedoso servicio CIM Multimedia. Esta división es en estos momentos el motor de la actividad de CIM después de varios años de crecimiento continuo de su actividad. Y lo cierto es que muy

# CIM: crónica de un cambio anunciado

un antes y un después en el devenir de esta cooperativa que comenzó su actividad como centro especializado en los idiomas hace ya 24 años.

En lo que se refiere al capítulo organizativo hay que reseñar que la nueva organización está constituida por tres divisiones: empresas, académica y formación externa.

## **Empresas**

Esta división agrupa las cuatro actividades de CIM que tienen a las empresas como base de su clientela: los Proyectos Integrales de formación en idiomas, el sis-







pocas empresas del sector cuentan con una organización y una oferta en servicios de idiomas para la empresa como la de CIM. Esta división, tras haber elaborado un Plan de Marketing Estratégico hasta el año 2000, se encuentra en la actualidad en el comienzo de una fase de expansión a toda la Comunidad Autónoma y Navarra.

### División Académica

Es una de las actividades tradicionales de CIM como centro de idiomas: la enseñanza de inglés, francés y alemán a niños, jóvenes y adultos. Asimismo, se ocupa de la organización de cursos de idiomas en el extranjero y colonias idiomáticas en distintos países, principalmente en Inglaterra, Irlanda, Francia, Alemania, Canadá y EEUU.

Esta división acoge un total de 1.200 alumnos y

alumnas que preferentemente se inclinan por el inglés, aunque el número de estudiantes de alemán está creciendo de manera significativa.

### División de Formación Externa

Vasco y el grupo educativo HEZIBIDE.

### CIM Multimedia

CIM lanzó al mercado este servicio en enero de este mismo año. Se trata de un sistema novedoso de aprendizaje de idiomas por

ordenador combinado con clases de conversación y tutorías. Una de sus principales ventajas es la total flexibilidad de horarios, así como el hecho de poder iniciar el curso en cualquier momento del año. Estas ventajas están haciendo que este servicio esté suscitando un gran interés entre las empresas, ya que da solución al problema de baja asistencia a clases que suele presentarse cuando se trata de clases con horarios fijos. CIM ofrece este servicio en sus instalaciones de Mondragón o bien instalando el propio sistema en la propia empresa.

### Integración en MCC

Asimismo, ya se ha cumplido el primer aniversario de CIM como cooperativa integrada en MCC. Y la valoración que se hace tras este periodo es, según nos comenta Adelaida Maidagan, Directora de CIM, eminentemente positiva. "Por un lado porque el hecho de formar parte de una Corporación de la dimensión de MCC tiene un efecto positivo desde el punto de vista de la imagen".

"Y por otro lado porque MCC nos puede proporcionar, y de hecho lo hace, herramientas de gestión muy atractivas para nuestra cooperativa".

TU

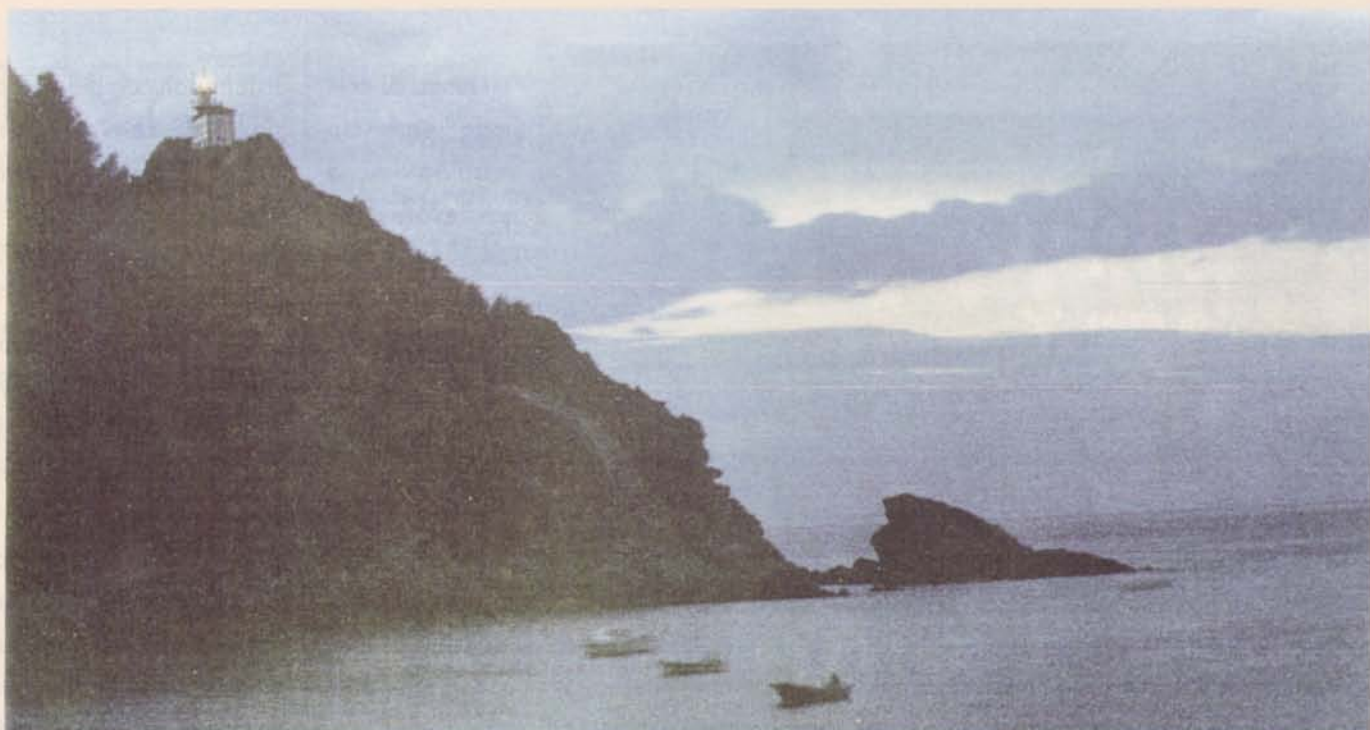
## GERTAERA HISTORIKOAKAK

**1997a urte historikoa izan da AHIZKE-CIMen bilakaeran. Ekitaldi honetan, batetik, AHIZKE-CIMen antolamendu berria jarri da abian, alegia, hiru esparru ezberdinetan banatu dena: enpresa, irakaskuntza eta kanpo-prestakuntza.**

**Orain, egitura honek barruan nahiz bezeroari begira ekarri dituen abantailen balorazioa egiteko garaia da. Begiratu batean behintzat, abantailak nabarmenak dira.**

**Bestetik, 1997an AHIZKE-CIMek MCC barruko enpresa gisa jardun du lehen aldiz eta, gainera, bere produktu izarra merkaturatu du, hain zuzen ere, CIM Multimedia deritzona. Batik bat enpresen artean harrera oso ona izaten ari den zerbitzua da eta 97-98 ikasturtean eta ondoren etorriko direnetan hazkunde handia izango duela espero da.**





A la izquierda el faro de Getaria en la cima del "Ratón de Getaria".  
(Foto cedida por Jesús M<sup>a</sup> Irastorza)

# Fareros

Carmelo Urdangarín

José M<sup>a</sup> Izaga

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

LA PROFESIÓN DE FARERO HA SIDO HISTÓRICAMENTE UN OFICIO NO EXENTO DE RIESGOS. ASIMISMO, LOS FAREROS HAN TENIDO QUE BATALLAR HISTÓRICAMENTE CON LA SOLEDAD, LO QUE HA HECHO QUE EN TORNO A ESTOS PERSONAJES, SINGULARES Y MISTERIOSOS, SE HAYAN ESCRITO INFINIDAD DE LEYENDAS.



**L**o más razonable es suponer que los hombres pudieron navegar perdiendo de vista la costa -que les servía de orientación- cuando contaron con otras referencias como hogueras encendidas en los promontorios o lugares elevados del litoral, o incluso las grandes fogatas con que solían rematarse las elevadas columnas y torres votivas construidas en la Antigüedad.

En el pasado son numerosas las noticias y referencias a los faros. A nivel español se considera el de Chipiona (Siglo II) como el más antiguo, aunque el más universalmente conocido es el de Hércules en La Coruña, a cuyo prodigioso espejo se le atribuía la capacidad de reflejar todo cuanto en el mundo ocurría.

Los faros actuales, resultado de una lenta pero ininterrumpida evolución durante siglos (torres altas situadas en las costas, islas, escollos o barcos fondeados, con luz en su parte superior encendida durante la noche que sirve a los navegantes para orientarse), siguen conservando algunas de las características de las primitivas construcciones, así como una parte de su simbolismo.

Los encargados de su funcionamiento y mantenimiento son los fareros o torreros (“faroleruak”), una profesión llena de riesgos en el pasado y que se ejercía en muchos casos en lugares alejados de los núcleos urbanos e incluso en soledad. A estos trabajadores que debían dominar un número de oficios (herrería, carpintería, electricidad, etc.), les ha acompañado tradicionalmente el mito y la leyenda, y han sido objeto de gran curiosidad e interés al desempeñar una actividad tan singular.

### *La formación de los fareros*

Los faros durante siglos cumplían su objetivo mediante fuego encendido con madera o



**El faro de Zumala a principios de siglo. En la parte delantera la vieja atalaya, y en primer término a la derecha, la baliza que reflejaba los destellos del faro y servía para orientar a los barcos en la manobra de entrada al puerto (Foto cedida por Javier Carballo).**

hulla, y más tarde sebo, que ardía en hogares a cielo abierto y que arrojaban poca luz, sobre todo cuando la humareda aumentaba en densidad debido a la humedad del combustible. De día, esta especie de nube servía de orientación a los navegantes, pero de noche era necesario conservar la llama (1). Pero sobre todo a partir de finales del siglo XVIII se aceleran las innovaciones tecnológicas (a lo que también contribuyó el aumento del calado y tonelaje de los barcos con los consiguientes mayores peligros de la navegación costera y de las recaladas) hasta llegar a los complejos sistemas actuales.

A todos estos cambios han tenido que adap-

tarse los “servidores de las torres” de los que hay referencias (sobre contrataciones, retribución, etc.) desde fines del siglo XIV, apareciendo mucho más tarde las primeras reglamentaciones y a mediados del XVIII (Real Orden de 1.851) se aprobó el “Reglamento de Torreros” que lógicamente ha sufrido sustanciales cambios hasta nuestros días. Hay que señalar que poco antes (Real Orden de 18 de Octubre de 1.849) se puso en marcha la Escuela de Torreros de Faro impartándose las enseñanzas en la Torre de Hércules de La Coruña.

Sin embargo con ser las enseñanzas oficiales necesarias, la experiencia, una determina-



da personalidad y gran capacidad manual han determinado tradicionalmente y hasta épocas recientes el buen hacer de los fareros.

### *Una profesión muy singular*

La vida y el trabajo de los fareros ha estado tradicionalmente rodeada de un cierto misterio, siendo muy abundantes en la literatura escrita y oral las leyendas, quizás historias, que les atribuyen hechos y circunstancias muy singulares.

Un torrero tan experimentado como Matías Carballo Vidad considera que “quizás lo peor era el aislamiento que se combatía pescando y cuidando algún ganado y aves de corral y cuando la situación lo hacía posible, cazando”. También recuerda que algunos fareros desarrollaron sus capacidades manuales construyendo embarcaciones que vendían a terceros.

La radio (las famosas RCA) eran su principal conexión con el exterior, cargándose con molinos de viento que fabricaban y mantenían. Algunos, evidentemente los menos, se dedicaban a estudio. El aprovisionamiento de los productos más necesarios sobre todo alimenticios, les obligaba a periódicos desplazamientos. En los casos de faros aislados y alejados solían disponer de horno para hacer pan.

Los problemas más serios se planteaban en los casos de enfermedad “que había que solucionar con la experiencia” que eran imprescindible para ayudar a parir y “amarrar el ombligo y cortar”. También los fareros enseñaban “las primeras letras y las segundas hasta donde se podía a sus hijos”. Como en los faros convivían dos y hasta tres familias no siempre era fácil mantener un buen clima.

No todos eran capaces de soportar esta forma de vida que exigía capacidad para el aislamiento, que se hacía más llevadero en la medida en que trabajar en el campo o en el cuidado de aves y ganado no fuera una carga o se tuvieran otras aficiones que en algunos

## Una gran familia de fareros

**M**atías Carballo Vidad (20/06/1.907) de sorprendente vitalidad y clarividencia a pesar de sus más de 90 años, es nieto, hijo y hermano de dos fareros, profesión que él mismo ejerció durante más de cincuenta años, primero (1.932) en Fuencaliente (La Palma en Canarias) para pasar (1.937) a la Isla de Salvora (Galicia), Punta Rasca (1.940) en Tenerife (Canarias) y San Emeterio (1.948) en Pimiango (Asturias) y llegar a Zumaya en 1.950 donde permaneció hasta que se jubiló en 1.973. Uno de sus hijos, José Ramón también siguió en la profesión paterna.

Su dilatada experiencia le ha permitido conocer la evolución de los faros y la de los que se ocupan de su funcionamiento y mantenimiento.



**Artesano de gran capacidad manual (que desarrolló durante sus estancias en diversos faros en los que junto con su familia permanecieron aislados), sigue realizando trabajos destacables como la embarcación junto a la que aparece en la fotografía adjunta, cedida por Javier Carballo Berazadi.**

casos llegaban a ser una segunda profesión.

Al oficio se accedía mediante examen que convocaba el Ministerio de Obras Públicas y para cuya preparación había academias especializadas. Era teórico y práctico valorándose de forma importante la capacidad de resolver los problemas que pudieran plantearse en un faro y que eran básicamente mecánicos y eléctricos.

Los fareros no han estado bien retribuidos, al nivel de un maestro de escuela, aunque en los casos de aislamiento o de especiales dificultades de determinados faros esta retribución se veía mejorada hasta en un 50%. En el caso de convivir varios fareros el más antiguo asumía las funciones de encargado. ■

(1) FAROS DEL PAIS VASCO. Eduardo Sanz, Ricardo Toja. Caja de Ahorros Vizcaina.



## UN CULTIVO DE "UNIBERTSITATEA"

No hay nada peor que dejar de proteger las raíces porque, de no hacerlo, la vida a la que dan soporte desaparecería. En las construcciones sociales, como el cooperativismo de Mondragón, puede ocurrir lo mismo si nos olvidamos de cultivar las bases de mayor raigambre que lo soportan y que se han considerado siempre la fortaleza del conjunto empresarial creado a su alrededor: **la sociedad de personas**. No el cooperativismo, que es el ropaje jurídico al que se adscribió el modelo de instituciones creado en Mon-

reduciendo costes mediante la investigación y aplicando nuevas tecnologías, una depurada gestión y con la consigna de obtener "más producto con menos gasto", y la globalización, valor capital de la cualidad anterior que extiende el mercado a cualquier lugar donde exista potencial comprador, sin límites geográficos.

Se plantea bajo esta disyuntiva la gran interrogante: ¿es posible confiar en la empresa cooperativa y se puede considerar que su naturaleza personalista (por opuesta a la capitalista) va a seguir siendo en el futuro una de sus fortalezas en un medio en el que se enseñorea el mercado como el gran dictador de las reglas de



# BEGI BELARRI

*José M<sup>a</sup> Ormaetxea*

dragón, y al que hubo de ajustársele varios de sus preceptos para que en él tuviera entrada un sistema de organización social en la empresa más dinámico, más prolífico y más capaz que el que en 1955 se hallaba vigente para que se modificaran las reglas del poder del capital y pasárselo a los trabajadores socios.

Ocurre, sin embargo, que todo lo actuado hasta ahora hay que ponerlo, tras más de ocho lustros y acabando el siglo, en su verdadero contexto económico y social y, sobre todo, al tener que actuar bajo la agresividad de dos impulsos implacables: la competitividad y la globalización de la economía. Aquélla

juego en cualquier actividad y empresa?. Hay indicios para pensar que la fortaleza de la sociedad de personas, que fue clave en los comienzos del cooperativismo, ya no es tan decisiva, porque la adscripción social de todos los trabajadores es contraria a la flexibilización de costes de personal, porque la internacionalización de los establecimientos productivos se debe organizar por los sistemas tradicionales bajo soberanía del capital y porque, en fin, las nuevas implantaciones para obtener economías de escala o para alcanzar otras previsiones estratégicas, tampoco son cooperativas. Es decir, no pueden ser personalistas.



Sin entrar a evaluar la "descooperativización" que las leyes del mercado nos vienen imponiendo, cuyas magnitudes pueden quedar como material de reflexión interna, en esta ocasión deseo centrar en las páginas del T.U. en la órbita de Mondragón Unibertsitatea y, más concretamente, en el Proyecto de la Licenciatura Humanidades-Empresa. Adelanto que su contenido es transparente, responsable y democrático, siguiendo las credenciales clásicas del cooperativismo mondragonés.

El proyecto de Mondragón Unibertsitatea ya recogía, con un incuestionable afán programático, las aspiraciones de Arizmendiarieta al diseñar en 1963 la Mancomunidad Escolar de la Universidad de Oñate (M.E.D.U.O.) , y Arizmendiarieta es a su vez el fundador de las empresas personalistas creadas bajo su indispensable impulso. En el contenido de la filosofía que encarna recurrentemente la Memoria de Reconocimiento hallamos las primeras razones para afianzar cualquier avance posterior de la Universidad. Ahora el proyecto al que hago referencia asume en sus ideas de cabecera como finalidad general la "orientación más humana de la empresa y de las organizaciones sociales, e integradora a un tiempo de sus elementos fundamenta-

les desde *Irakasle Eskola*" y desde esa proyección firmemente asumida "toma como eje y objeto de estudio el factor humano en la empresa". Más adelante establece la misión bajo el siguiente descriptor: "... es formar a profesionales capaces de dar respuesta a las demandas y necesidades que surgen en la gestión, dirección y desarrollo de organizaciones y de personas en el ámbito de la empresa que buscan la transformación y mejora de la sociedad y de los grupos en los que participan". Los profesionales que salgan de la Universidad habrán de conocer y caracterizarse por su flexibilidad y adaptación al cambio; serán profesionales polivalentes que tendrán una visión general de la empresa; combinarán conocimiento y habilidades como aspectos relacionados con el saber, con el saber hacer y con el ser; y todo en coherencia con el principio de que el alumno es gestor de su propio aprendizaje favoreciendo para ello su propia autonomía, la capacidad de comunicación, y el liderazgo para la conducción de personas y equipos.

La "carga lectiva global" deberá superar 306 créditos. (Un crédito equivale a 10 horas de clase, aunque se tiende a que estas 10 horas puedan ser repartidas entre 7 de asistencia a clase y 3 de prác-

ticas). De estos 306 créditos -3.060 horas distribuidas en cuatro cursos- 104 serán troncales, que vienen definidos y concretados por el Ministerio; 177, el 58%, se fijarán por Mondragón Unibertsitatea y, de ellos, 54 afectarán a áreas genéricas: Economía, Marketing, Finanzas, Derecho y Producción, y 114 corresponderán a disciplinas de carácter específico que se invertirán directamente en asignaturas propias de Organización y Recursos Humanos. Finalmente, entre los 12 **créditos optativos** que se dedicarán "a la complementación, profundización y, consecuentemente, mayor especialización" el alumno podrá elegir entre otros el **pensamiento cooperativo**, con 4,5 créditos, con el mismo rango que el estudio de la sociedad anónima laboral, la empresa de servicio (sic), el sector público y las entidades sin ánimo de lucro.

Aparentemente son pocos los créditos que se dedican al cooperativismo y a la sociedad de personas de cuño mondragonés o "arizmendiano". No aparece en ningún otro momento apelación alguna sobre los sistemas de organización cooperativos, aunque estas connotaciones, que debieran impregnar la vida universitaria, hay que esperar que se hallen subsumidas en cada una de las materias específicamente elegidas y tratadas por Mondragón Unibertsitatea. Pero estoy seguro de que en la Facultad que reside en Eskoriatza recordarán a Vaclav Havel. Es Presidente de la República Checa y prestigioso polígrafo. Remedándole, podríamos recordar su reflexión de que las entidades morales como la democracia y las sociedades personalistas son muy sensibles o muy delicadas, y por esa razón hay que nutrirlas y regarlas a menudo para que sus raíces no se debiliten. Esperamos que la "Unibertsitatea" lo entienda así y sea capaz de cultivar bien la **sociedad de personas** en sus universitarios, esos hombres y mujeres que

**"¿es posible confiar en la empresa cooperativa y se puede considerar que su naturaleza personalista (por opuesta a la capitalista) va a seguir siendo en el futuro una de sus fortalezas en un medio en el que se enseña el mercado como el gran dictador de las reglas de juego en cualquier actividad y empresa?"**



nos hacen falta para construir el futuro de un cooperativismo esperanzado.

## LUCHA CONTRA EL PARO

El paro, enfermedad social convertida en epidemia en el Estado (al igual que en Euskadi) con el 20% de trabajadores sin poder trabajar aunque lo desean, comienza a ser atacado desde todos los ángulos y los esfuerzos mancomunados, cuya colaboración era necesaria, empiezan a dar síntomas de iniciar un camino de éxito.

La población juvenil es una de las más afectadas por el desempleo.



En la feliz coyuntura que ahora mismo se atraviesa adquiere un gran protagonismo la salud general del sistema económico cuyas constantes mejoran ostensiblemente: la evolución de los precios (2% de IPC), el crecimiento de la riqueza (3,5% de PIB), la contención del déficit por debajo del 3% y el gran dinamismo del sector exterior, con un crecimiento, en los primeros 8 meses, del 16,2% de las importaciones y el 12,7% de las exportaciones que provocan una reducción del déficit del 4,5%, nos confirman, objetivamente, que nos hallamos en una prometedora senda de recuperación económica y con ella de la tendencia a la superación progresiva del paro.

El 21 de noviembre de 1997 el Consejo Extraordinario celebrado en Luxem-

burgo para tratar de lo que se denominó "EL DESAFÍO DEL EMPLEO" bajo "UN NUEVO PLANTEAMIENTO" comenzó su exposición diciendo: "La cuestión del empleo se encuentra en el centro de las preocupaciones del ciudadano europeo". (Fijarse bien lo que deberá decir un ciudadano vasco cuya tasa de paro dobla la europea). Europa, a través de "un entorno económico favorable" ha dispuesto "una estrategia coordinada para las políticas nacionales de empleo" que le califica de innovadora. Para

1998, del conjunto de estrategias, extraemos las más cuantificables. Se crea una "ventanilla especial" en el Banco Europeo de Inversión con 160.000 millones de pesetas que se van a dedicar a pequeñas y medianas empresas de alta tecnología y fuerte crecimiento. A su vez, se implanta un Mecanismo Europeo para las Tecnologías (MET) con 2.000 millones de pesetas para 1998 con objeto de facilitar capital en riesgo a pequeñas y medianas empresas que se hallen en el segmento de las altas tecnologías. Se concederán préstamos para proyectos de inversión en la sanidad y la educación por importe de 160.000 millones de pesetas y hasta 800.000 millones de pesetas más para proyectos urbanos y medioambientales. Se supone que los

apoyos financieros, en conjunto y durante los tres próximos años, alcanzarán casi 1,2 billones de pesetas que generarán una inversión inducida de unos 5 billones de pesetas.

La idea más conceptualizada que persiguen los acuerdos de Luxemburgo impulsa el incremento del número de personas a las que ha de facilitárseles su inserción profesional; debe aumentarse el porcentaje de personas en desempleo que reciben formación, y cada Estado perteneciente a la UE se fijará un objetivo de aproximación progresiva a la media de los tres Estados miembros que hayan tenido más éxito en la cobertura de la formación, y en ningún caso deberá quedar por debajo del 20%.

El documento propone, además, otros objetivos menos "dimensionados" pero que crearán un espíritu decidido de lucha contra el desempleo y, sobre todo, se logrará la convergencia en las tasas de paro que en Euskadi y en España doblan, en 1997, a las europeas. Sorprendentemente no faltan observadores que llaman trampantojos a estos gastos que serían mera alusión o trampas para autoengañarse. De la lectura de la copiosa información que hemos manejado no parece que esto sea así.

Del mismo modo, urgido por su crítica situación, se han presentado en la cumbre luxemburguesa las propuestas españolas. Parte desde un escenario cuyos ejes son una economía estable y una economía flexible, ambas creadoras, por sí mismas, de empleo. Son muchas las políticas puestas en juego para "intensificar su creación". El grado de cohesión y empleo con el resto de Europa, el apoyo al empleo a través de la economía social, en el horizonte del año 2000 en el llamado tercer sector, orientan el sentido del esfuerzo en paralelo con lo que ya avanzan con éxito otros países. Estas y otras actuaciones combinadas con



incentivos de hasta 1 billón de pesetas, desde 1997 al año 2000, deben conducir al aumento del 2,1% anual -unos 250.000 al año y 1 millón en el cuatrienio- lo que ha de permitir reducir la actual tasa de paro desde el 21% al 13% ó 14% aproximadamente, porque habrá que tener en cuenta que la población activa, ahora fijada en poco más de 16 millones de personas, se elevará a unos 16,5 millones, creciendo así su tasa en relación a la población total que es el 80% de la europea. Y todo ello se deberá lograr en el marco de una absoluta disciplina fiscal y de inflación, mientras crece el 3,2% la riqueza nacional, como tasa media, en los cuatro años. Pero España no ha aceptado seguir el ritmo de convergencia urgido por los países de la UE aunque, de lograr los objetivos que se ha propuesto -reducir aproximadamente en un millón los 3,5 millones de personas en paro actuales- se habrá dado un paso de aproximación importante: si la distancia actual es de 10 puntos, quedaría reducida a unos 4 ó 5. No faltan tampoco críticas a este comportamiento, entre las que urgen copiar de Holanda y Francia, por ejemplo, las políticas de reparto del trabajo y la de profesionalizar mejor a los parados respectivamente, métodos que, se argumenta, deben ser copiados porque de ellos se están obteniendo muy buenos resultados.

Y en este repertorio, acaba de salir el mes de noviembre la propuesta de ELA y

LAB sobre UNA POLÍTICA SINDICAL DE CREACIÓN DE EMPLEO. Después de un análisis esquemático -lo que se agradece- de la situación: 20% de paro sobre la población activa; el 40% de paro en los jóvenes menores de 25 años; el 35% de paro femenino; el 35% del empleo con un contrato temporal y el 75% de los casos en paro sin cobertura por desempleo.

Parte de la comprobación de que los aumentos de productividad han ido a favor de los beneficios de la empresa. Las rentas de trabajo han reducido su participación desde el 63% en 1982 al 51% en 1995 en la distribución de la riqueza producida.

Por esta razón, propone que se reduzca la jornada de trabajo en 48 horas al año, lo que se debe traducir en la generación de 17.500 nuevos puestos de trabajo. Con parecido criterio se deberían transformar las horas extras que actualmente proliferan, lo que supondría la generación de entre 25.000 y 20.000 empleos. Se proponen las jubilaciones anticipadas con sustitución obligatoria y el reparto voluntario del tiempo de trabajo con menos contrataciones. Luego se reflexiona negativamente sobre la precariedad, la conveniencia de la transferencia del INEM a la CAPV, y se propone, en fin, que actúen los poderes públicos y, sobre todo, que se establezca una cobertura económica para todas las personas sin empleo.

Las primeras sugerencias -reducción de jornada de trabajo y de horas extraordinarias- serían inmediatamente eficaces;

en la práctica se convertirán en la mejor forma de distribución del trabajo y la riqueza, y son medidas que deberían comenzar a funcionar ya acompañadas de la movilidad de los calendarios para que las horas trabajadas se ajusten a la demanda que tiene, de una forma u otra, gran irregularidad en su distribución a lo largo del año y la rigidez en la distribución deseconomiza a la empresa con efectos que a nadie le interesa.

Finalmente, en esta **lucha contra el paro** MCC se está movilizándose para dar un impulso a la generación de empleo, sobre todo industrial. Entre SAIOLAN y la renovada "unidad de promoción empresarial" encadenarán un conjunto de acciones que tiendan a que los objetivos fijados para crear empleo industrial no sólo sean una hipótesis voluntarista sino, por la fuerza de los medios puestos en juego, una realidad. En la lucha contra el paro todo lo que se haga para tener éxito ha de ser bienvenido.

## EDUCAR EN COLOMBIA

De eso se trata. Como dice la gerencia de Alecop: de transmitir a Colombia el "saber hacer" que pueden aportar un grupo de entidades como Ikerlan, Saiolan, Alecop, el Instituto de Máquina Herramienta de Elgoibar, la Eskola, e Ihardun, todas ellas comprometidas en un convenio de cooperación entre el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el grupo Mondragón.

Para refrescar la memoria, o en su caso tener a mano los datos más recientes de Colombia, país cuyo Gobierno es el interlocutor de este convenio, recordemos que tiene una superficie que es el doble de la Península Ibérica, con 37 millones de habitantes y una renta "per capita" que supera, en paridad de compra, los 6.000 dólares. Presenta una orografía accidentada al oeste con la Cordillera

**"En esta lucha contra el paro MCC se está movilizándose para dar un impulso a la generación de empleo, sobre todo industrial."**



Andina hacia el Pacífico, mientras hacia el Atlántico sus grandes ríos casi legendarios -el Magdalena y el Orinoco- entre otros, riegan los Llanos Orientales en la parte más extensa del territorio. Su economía, antaño basada en la extracción aurífera y en la exportación de café, tiene desde la década de los '60 hacia su industrialización, aunque dependerá en gran parte de la economía agraria.

Todos conocemos un poco Colombia,

emplaza en su Plan Estratégico 1996-2000, cuyo objetivo básico es "contribuir a la modernización y a la competitividad de la formación profesional integral mediante la incorporación de la educación técnica". Toda una proclamación de política general que se concreta en el clausulado del convenio del que se extrae una clara noción de cuanto se pretende. Consistiría en que desde el grupo educativo, emplazado en la

formación de emprendedores y creadores de empresas (Saiolan) y la transferencia e implantación de centros de transferencia tecnológica a las empresas.

El plan que abarca este ambicioso convenio durará unos catorce meses a partir de su puesta en vigor, aunque podrá ser prorrogado. Su seguimiento será efectuado por un Comité Directivo en el que MCC tendrá dos representantes -uno de Alecop y otro de Proyectos Internacionales de MCC- y otros tres

de SENA -su Director General, el Director de Formación Profesional y el Jefe de Cooperación Técnica-. Además existirá un Comité Técnico más cercano a los distintos proyectos que conforman el convenio.

El volumen económico del conjunto de transferencias que hará el Grupo Cooperativo rebasará los 2.000 millones de pesetas. Serán materializadas en equipos didácticos, en los servicios de capacitación, en asistencia técnica y en el desarrollo curricular.

Es esta sin duda una nueva actividad exportadora que entraña una enorme responsabilidad y que nos dotará de prestigio si logra plenamente sus objetivos. Se trata de educar en Colombia mediante un "know-how" singular lleno de sugerencias que un equipo de directivos del grupo ha fraguado concienzudamente en un gran dossier bien documentado que ha sido capaz de ganarse la voluntad del Gobierno colombiano.

Y este éxito puede ser precursor de otras operaciones si se simultanean los esfuerzos, como ahora se ha hecho, de todas las instituciones de **áreas de educación** -en el amplio sentido del término- que residen en MCC.

TU

Ikerlan, una de las cooperativas que participan en este proyecto de colaboración en Colombia.



además, a través de la figura de Gabriel García Márquez, "Nobel" de Literatura, que sitúa en Macondo la ficción de "Cien años de soledad", la aldea en la que hace vivir a José Arcadio Buendía y a su mujer Ursula Iguaran -inevitablemente de descendencia euskaldun- en ese paisaje subyugante visto desde su realismo mágico y sobrecogedor. Y también a Simón Bolívar, igualmente de ascendencia vasca, líder de la independencia en Colombia lograda hace 160 años, cuya vida describe, también García Márquez, en la obra "El General en su laberinto". Pues bien, es ahí, a ese país, al que nuestro "pool" de empresas que inscriben su actividad en la educación, y lo encabeza Alecop, va a hacer transferencia del acervo de sus conocimientos.

El convenio que suscribe el SENA se

órbita del cooperativismo, se les facilite el Modelo Educativo de MCC como referente ideal a su vez cercano al entramado industrial y cuyas consecuencias positivas han animado a los sindicatos empresariales colombianos cuya representación en el Consejo Nacional Educativo lo vienen demandando.

Más específicamente, se trata de implantar la educación técnico profesional básica; de actualizar a los instructores de SENA en aspectos sicopedagógicos y en el uso de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información en el proceso de enseñanza; el diseño y el desarrollo curricular de los módulos de formación basados en las capacidades laborales en su nueva tendencia avalada por las reformas educativas europeas; la transferencia del modelo de



## Kooperatibismoa eta hizkuntza, prestakuntza eta informazioa

(\*) Javier Salaberria

**K**ooperatiba-mugimenduak hezkuntzarekin duen konpromesua aspaldikoa da eta berezia, gainera.

Izan ere, Nazioarteko Kooperatiba Aliantzak Kooperatiben Identitateari buruz egin zuen Aldarrikapeneko Printzipioetako bat da bostgarrena, alegia.

Honela dio hitzez hitz printzipio horrek:

“Kooperatibek hezkuntza eta prestakuntza ematen diete bazkideei, ordezkari hautatueei, zuzendarieei eta enplegatueei, guztiak eraginkorrak izan daitezen beren kooperatibak garatzen. Lankidetzaren izaeraren eta onuren berri ematen diote jendeari oro har, eta gazteei eta iritzi-gidariei bereziki”.

(...) Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, bere garapen-fase eta era guztietan, beti izan du kontuan printzipio hau eta gauzatzen saiatu da. Izan ere, esperientzia honen alma mater izan zen On Jose Maria Arizmendiarrietarentzat hezkuntza eta prestakuntza ziren kooperatibagintzaren “leit-motiv” edo ardatzetako bat.

Baina hau guztia egia bada edozein kooperatiba-enpresarentzat, are garrantzitsuagoa da hezkuntza-erakunde kooperatiboentzat.

Hona hemen, labur esanda, hezkuntza erakunde hauen ekarpena nola izan daiteken erabakigarria:

- Balore eta etika kooperatiboak erakutsi eta transmititu behar dituzte, hauek gure bizitza eraldatzeko eta gizatiarrago bihurtzeko duten ahalmen handiare-



kin. Eskola kooperatiboak balore hauek erein eta hazteko berotegi eta laboratoriorio izan behar du.

- Kooperatiben marka-irudia -kooperatiba enpresa-formula eraginkorra eta etorkizuna daukana da eta, gainera, pertsonen zerbitzura dagoena- zabalitzen lagundu behar dute eta gizarteak ezagutu ditzala gure ekarpen bereziak.

- Hezkuntza-enpresako protagonista guztiei -irakasleei, administrazioko pertsonalari, ikasleei, enpresa eta erakunde laguntzaileei- kudeaketa-eredu kooperatibo benetako eta dinamikoan bizi eta aktiboki parte hartzeko aukera eman behar diete, lankidetzazko esperientzia praktikoa bizi-bizia izan dadin guztientzat.

- Bakoitzarentzat gizarte-inguruneak daukan benetako hezkuntza-premiei erantzun behar diete, eta enpresekin etengabeko elkarrizketa eta harremana izan behar dute, honela diseinatu eta programatu ahal izango baitituzte bene-

tako premien arabera hezkuntza-planak, ekonomia eta gizarte arlo guztietan gertatzen ari diren aldaketa handietara egokituak.

- Eta azken gogoeta bat. Funtsezkoa da kooperatibagintzan pertsona gehiago sarraraztea eta, batez ere, gazteak, hauengan baitago gure kooperatiben etorkizuna. Hezkuntza-erakunde kooperatiboak oso garrantzitsuak dira euskal belaunaldi gazteei balore kooperatiboak eskaintzeko, gazteengan ardura eta bokazio sozialak sor daitezen. Oso gaizki egingo ditugu gauzak norberaren garapen eta etorkizunaren kontrola, elkarguntza eta ardura-partekatzea, berdintasuna eta ekitatea, elkartasuna, eta ekonomian eta gizartean giza faktorearen nagusitasuna gure gazteei erakargarriak gertatzea lortzen ez badugu. Gure esku badago, aurrera, behintzat!

(\*) Euskadiko Kooperatiben Konfederazioko lehendakaria. Egunkarian argitaraturiko artikulua



Entrevista a

## Saeed M. Feyz, Director General de MONDRAGON ZAGROS



**“ El futuro de MZ es justificable en la medida que aporte valor añadido a las empresas ”**

Mondragón Zagros (MZ) es una empresa participada por MCC en un 90% y cuyo cometido es detectar oportunidades y cerrar operaciones en los mercados de Oriente Medio y suroeste asiático (Irán y repúblicas ex-soviéticas de la zona) para las cooperativas de MCC y para otras empresas.

MZ ha contribuido de manera decisiva a la materialización de pedidos y exportaciones de componentes para electrodomésticos y, sobre todo, de máquinas herramientas a Irán por valor de 4.500 millones de pesetas. Tiene previsto concluir este ejercicio 1997 con un cierre de operaciones comerciales por valor de 5.625 millones de pesetas.

T.U. Lankide conversó con su director, Saeed M. Feyz, para conocer sus impresiones después de dos años de su constitución.

**¿Qué valoración le sugieren estos dos primeros años de actividad de MZ?**

En mi opinión es muy positiva. De hecho, este año MZ ha participado en varias operaciones comerciales importantes, como es la venta de Máquina-herramienta más importante de la historia del Estado español por valor de 4.500 millones de pesetas.

A su vez MZ ha empezado a exportar directamente y de esa exportación se ha derivado un flujo monetario superior a 900 millones de pesetas.

Las operaciones llevadas a cabo son de una dimensión digna de consideración y en ese sentido para mí es una satisfacción el hecho de haber podido responder a la confianza que MCC ha puesto en MZ.

La aportación de MZ a la comunidad

se puede medir en función a la facturación que esta consiguiendo para las cooperativas y otras empresas. El valor añadido social inmediato es que habrá más gente con trabajo o posibilidad de trabajo.

**¿Qué perspectivas tiene MZ de cara al futuro?**

Dependen en gran medida de las propias cooperativas. Ellas mismas tienen que valorar hasta dónde están dispuestas a trabajar con un formato definido para la realización de operaciones comerciales como puede ser un trading tipo MZ. El futuro de MZ es justificable en la medida que aporte valor añadido a las empresas. Y por el momento, después de dos años de funcionamiento, los cálculos matemáticos demuestran con creces que MZ lo aporta.

**¿Qué mensaje se puede transmitir a aquellas cooperativas con las que MZ todavía no ha trabajado?**

Mi mensaje es que deben contemplar de forma muy seria la posibilidad de poder trabajar y reforzar un trading para cerrar operaciones comerciales en el mundo. Ese es el camino del futuro. En nuestro caso, las cooperativas tienen que ver cómo y hasta qué punto pueden compaginar la existencia de un trading pequeño como MZ, que puede aportar valor añadido para la comunidad, sin perder los valores iniciales de las cooperativas.

Más si cabe considerando que las ganancias de MZ no son a fondo perdido, sino que refuerzan la estructura de las cooperativas en el exterior; mientras que los pagos a representantes ajenos no aportan nada a la hora de consolidar una red de ventas internacional.



Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak idatzi berri duen "Orígenes y claves del Cooperativismo de Mondragón" izeneko liburua aurkezturik.

## 10 Kooperatiben biografia



**P**asa den abenduaren 2an aurkeztu zen Euskadiko Kutxako egoitza nagusian Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak idatzi berri duen "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón" izeneko liburua. Ormaetxearekin batera, Juan Jose Arrieta eta Armin

Isasti izan ziren ekitaldi honetan, Euskadiko Kutxa eta Saiolaneko Zuzendaria hain zuzen. Eta hauekin batera, Arrasateko kooperatibismoan zeresanik izan duten 200 bat pertsona bildu zen kutsu intimista izan zuen ekitaldi honetan.

### Kooperatiben biografia

Argitalpen mardul honetan, -ia 600 orrialde ditu-, 10 kooperatibaren biografia aurkezten da: Fagor Electrodomésticos, Fagor Arrasate, Copreci, Fagor Ederlan, Fagor Electrónica, Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, Soraluze, Lana eta Lan Kide Sustaketa (LKS).

Liburua idazteko, Saiolaneko ikasle-entzako bereziki egina, bi urte eman ditu Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak han hemenka hamar kooperatiba horien datu biografikoak biltzen. Lan neketsua izan arren, Ormaetxeak hasiera-hasieratik gogotik heldu zitzaion erronka honi: "zerbaite-tarako balio dabu, ahalegina egin dezagun" esan omen zuen liburua idazteko proposamena egin ziotenean.

Eta nagusiki hiru gauzatarako balio-ko du liburu honek. Alde batetik 10 kooperatiba horien datu historikoak biltzeko. Izan ere kooperatiba horien guztien nondik norakoak azaltzeko orduan arrisku handia baitago bere historia eraldatzeko. Liburu honen bidez behin betirako ziurtatzen dira, euskarri (soporte) idatzi batean, kooperatiba hauek

### FAGOR ELECTRODOMESTICOS Y FAGOR INDUSTRIAL HOMENAJEAN A SUS JUBILADOS





bere hasieratik izan duten bilakaera.

## Helburuak

Bestaldetik, liburua idazteko beste arrazoietako bat Saiolaneko ikasleek MCCko enpresak nola sortu ziren zentzu didaktikoan azaltzea da.

Eta azkenik, bere oroimenean gordeta zeuzkan hainbat datu eta pasadizo papelean idaztea oso egokia iruditu zitzaion Ormaetxeari, "horrela ahoz-ahoko memoria alde batera utziko dut, eta kontsultaren bat egin nahi badut liburua hartu eta bertatik argituko dut. Nolabaitezko hustutze lana izan da, oroimenean nituen datuak papelean jarriz".

## Gestio-plana eta Talde Kooperatiboak

Liburua borobiltzeko kapitulo bana eskaini dio Ormaetxeak bai "Gestio-planiari" eta baita "Talde kooperatiboeei" ere. Lehenengoan planifikazioaren abantailak aztertzen ditu eta bigarrean elkarlanak eta solidaritateak Arrasateko Esperientziaren bilakaeran izan duten garrantzia nabarmentzen dira.

S



Como viene siendo habitual, el pasado mes de noviembre, Fagor Electrodomésticos y Fagor Industrial celebraron un acto festivo de homenaje a los socios jubilados en 1996 y 1997. El acto, que sirvió de recuerdo y despedida a toda una vida de actividad laboral, incluyó el pertinente saludo de los cargos de ambas cooperativas; un pequeño refrigerio, la foto oficial y la posterior comida en Aranzazu. La jornada concluyó con los "bailables" habituales en estas ocasiones. Zorionak bazkide jubilatuztioi, eta ondo bizit!

# 3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario de la Tercera Edad. Estibalitz Andrio

Porque hoy, es el mejor momento para empezar (\*)

## Año nuevo...

**S**Í, AMIGO LECTOR. Hoy es el mejor momento para empezar de nuevo a valorar nuestro pasado como una guía para el futuro.

Hoy es el mejor momento -como Wilfred Patterson nos dejó dicho- para recordar que los santos sólo fueron pecadores que continuaron siempre intentando hacer el bien.

Es el momento de arrojar viejos resentimientos, miedos y ren-

cores a la papelera de la vida; el momento de extender ampliamente nuestro espíritu.

Este es el momento de preparar una lista de las cosas que hemos dejado de hacer y lograr algunas de ellas: las visitas pendientes; las palabras no dichas; las cartas por escribir, las tareas que olvidamos.

Este es el momento de desempolvar nuestros sueños y dar, de nuevo, brillo a nuestros ideales.

Este es el momento de buscar en preciosos viejos libros que todos leímos, aquellas frases, sentencias y pensamientos iluminados para que, otra vez, nos den luz en el camino hacia mañana.

Este es el momento de dar las gracias por todo lo que tenemos y cuanto hemos conseguido en este mundo.

Es el momento de empezar, mientras los años nos den vida, a añadir vida a nuestros años.

Sí, amigo lector. Sigamos este impulso positivo:

¡INICIEMOS CADA DÍA NUESTRO PERSONAL AÑO NUEVO!

Porque hoy, es el mejor momento para empezar.

[\*] ( Texto transcrito del libro "Disfrutemos de la Jubilación" del Dr. Eduardo Criado.





## Aula Cooperativa

José M<sup>e</sup> Larrañaga

# El apocalipsis viaja con el desempleo



### El viejo capitán

Un pescador ya retirado me contó, en una tarde de tormenta, que años atrás su capitán, cansado de las lamentaciones, quejas y súplicas de un novato lo arrojó al mar sujeto a una cuerda en medio de una terrible tormenta.

La cosa comenzó, me contaba el viejo lobo de mar, cuando en un puerto del Cantábrico, famoso por sus marinos y por el vigor de sus gentes, el capitán fletó a sus expensas un viejo bacaladero con el propósito de revitalizar una industria, la de la pesca, salado y venta del bacalao, postrada por una grave crisis.

Muchos jóvenes carecían de medios de vida y los veteranos pescadores languidecían en las tascas a la espera de cualquier trabajo, por mínimo que fuera, que les permitiera ganarse el sustento para ellos y para los suyos.

El capitán poseía un pequeño capital trabajosamente acumulado en innumerables singladuras realizadas a lo largo de todos los mares. Entrado en años, sin el vigor de sus años mozos, pero con las ilusiones intactas prefirió arriesgar su pequeño patrimonio a ver como el pequeño pueblo caía en el marasmo de la desocupación y la falta de trabajo.

Expuso su proyecto en el "Arrantzalearen Etxea" advirtiendo que necesitaba una tripulación ilusionada, que buscara recomponer la maltrecha industria bacaladera en el pueblo. Necesitaba veteranos dispuestos a enseñar y jóvenes dispuestos a aprender, unidos por un objetivo común, compartido y asumido por igual tanto si estaban en el ocaso de sus vidas profesionales como en los albores laborales.



Todos querían ser de la partida, pero era preciso hacer una rigurosa selección. El capitán optó por no dejar a ninguna familia sin algún miembro enrolado. Sabía que tendría que pagar un precio de falta de profesionalidad por el sistema de selección, pero confiaba que la práctica formaría a los menos dotados o preparados para la dura labor en el mar.

Comenzó el viaje con buenos augurios, llegaron a los lejanos bancos bacaladeros antes de lo previsto y la pesca iba viento en popa. Pero, de pronto, el tiempo cambió, los vientos arreciaban, diluviaba con saña y las olas rebañaban la cubierta una y otra vez, como si quisieran limpiarla de cualquier persona o cosa que pretendiera mantenerse sobre ella. Uno de los jóvenes marineros, aterrado, comenzó a gemir, a llorar y a quejarse con dramático denuedo.

Gritaba por su mala fortuna al haber embarcado en aquel maldito barco y empleando palabras gruesas blasfemaba contra el viejo capitán que les había llevado a esa situación. Sus compañeros trataban de consolarlo. Le animaban a serenarse pero era inútil. "¡Vamos a morir todos!" Clamaba cada vez con más convicción. Y otros se le sumaban, impresionados por el movimiento errático de los enseres, cachivaches y personas.

El capitán, con ademanes serenos y enérgicos, se acercó al marinero asustado y tomando una gruesa maroma lo ató por la cintura, y antes de que nadie pudiera evitarlo, ni siquiera el interesado más directo que absorbió a sus quejas pensó que por fin le atendía, arrojó al joven limpiamente por la borda.

La acción paralizó a todos. Nadie se esperaba semejante proceder. Pasado el estupor, la tripulación se encaró con su

patrón, pero este sin inmutarse les dijo: "Tirad de la cuerda y subirlo a bordo". Así lo hicieron, no sin trabajo.

Una vez en cubierta, mojado, y tiritando de frío el joven marino, se cambió de ropa, calentó su cuerpo con tragos de coñac y ... comenzó a hacer su trabajo.

## La lección aprendida

Nunca más en aquel barco se oyó una queja. Todos comprendieron que el barco era, a pesar del caótico estrépito de los muebles y de los cacharros inestables mucho más seguro que el mar e indeciblemente más cómodo.

Sonriente el viejo marino terminó su relato asegurando que jamás en su vida había recibido una lección más provechosa. Porque aseguraba, con maliciosa sonrisa ribeteada por el humo del cigarrillo apenas sostenido por sus apretados labios, que aquel bisono marino arrojado al mar era él mismo.

## Mirar alrededor

Todo este relato lo escuché en Gernika, donde hoy vive el marino en cuestión. Cerca de su casa se asienta la cooperativa MAIER, algunos de cuyos socios conocen esta historia porque la escucharon al mismo tiempo que yo.

Ellos, los socios aludidos, decían que hay cooperativistas que tambaleantes por los embates del mercado, ese otro mar tormentoso, claman por su mala suerte y por el rigor del trabajo sin apercibirse que fuera, el oleaje del paro ahoga a muchos que suspiran por aferrarse a las cuadernas de un barco que siga flotando mientras sigue el rumbo que le permita superar el temporal.

La queja estéril reduce la capacidad de los individuos y de las empresas para

superar los contratiempos. Hacen falta gentes capaces de luchar con esperanza e ilusión y no agoreros sensibles solo a sus propios miedos.

Exigen, algunos, perfección en el barco empresarial, reclaman seguridad, reivindican atención a sus problemas individuales y dramatizan sus penurias sin caer en la cuenta que toda protesta tiene el límite de otras protestas, de otras situaciones aún más sangrantes.

## La comparación

Recordemos al poeta:

*Cuentan de un sabio que un día  
tan pobre y mísero estaba,  
que solo se sustentaba  
de unas hierbas que comía  
¿Habría otro - entre sí decía -  
más pobre y triste que yo?*

*Y cuando el rostro volvió,  
halló la respuesta, viendo  
que iba otro sabio cogiendo  
las hojas que él arrojó*

*Quejoso de la fortuna  
yo en este mundo vivía,  
y cuando entre mi decía:  
¿Habría persona alguna  
de suerte más infortuna?  
Piadoso me has respondido;  
pues volviendo a mi sentido,  
hallo que las penas mías,  
para hacerlas tú alegrías  
las hubieras recogido...*

## Solidaridad

Qué fácil es mirar, oír y sentir

Y cuán difícil resulta ver, escuchar y actuar cuando son otros los que padecen.



**SEI FAGOR desarrolla el sistema de guiado turístico de la sima de Esparros (Francia)**

## La joya subterránea

**T**ras cinco años de trabajo, este mismo verano se procedió a la apertura al público de la sima de Esparros. En este proyecto han colaborado intensamente varios especialistas del departamento de ingeniería informática de SEI Fagor, empresa filial de Mondragón Sistemas, que se han encargado de definir el sistema informático multimedia que permite el guiado interior de los visitantes.

Asimismo, este sistema informático posibilita la presentación de las diversas riquezas geológicas y espeleológicas del interior de la sima de Esparros. Dicho sistema ha sido dotado de elementos tales como iluminación de guiado y del avance de los grupos de visitantes, balizas luminosas e iluminación artística.

### 45 minutos

A lo largo de los 45 minutos que dura el paseo por el interior de la sima, el sistema permite abordar, de forma

absolutamente pedagógica y atractiva temáticas como:

- La formación geológica de la sima y la contemplación de sus áreas más espectaculares, entre las que destaca un lago subterráneo rodeado de gigantescas estalactitas.

- El origen del universo mineral articulado en torno a las distintas formaciones cristalinas de aragonita que adornan el interior.

- La historia de la espeleología en la región de los Altos Pirineos Franceses.

Este peculiar proyecto se incluye dentro de las líneas de actividad de Mondragón Sistemas y Sei Fagor destinadas al desarrollo de servicios y sistemas orientados a la promoción y dinamización de actividades vinculadas al turismo local, el ocio, la cultura y el medio ambiente. Mondragón Sistemas ha desarrollado proyectos multimedia similares para las cuevas de Sara (Lapurdi) y Urdax (Navarra) o la casa de cultura y del patrimonio histórico del Valle d'Ax (Francia).



## 7.000 visitantes al mes

La sima de Esparros se encuentra ubicada en la localidad "La Barthe de Neste", fue descubierta por el espeleólogo francés Nobert de Casteret en 1938. Hoy en día es calificada como "la joya subterránea", y ha sido considerada patrimonio nacional francés. Hasta hace poco tiempo la sima permanecía cerrada al público y su acceso era únicamente permitido a espeleólogos autorizados.

Sin embargo desde que este mismo verano abrió sus puertas al público, el volumen de visitantes ha superado todas las previsiones al respecto, con una media de 7000 personas al mes.

**1997ko lehen bederatzzi hilabeteetan 50.000 unitatetik gora saldu dira.**

## FAGOR

### Electrodomesticosen

### Ontzi-garbigailuen esportazioa

### % 30 hazi da

**F**agor Electrodomesticosek 50.000 ontzi-garbigailu baino gehiago esportatu ditu, 1997ko lehen bederatzzi hilabeteetan zehar; beraz, aurreko urteko epealdi berarekin alderatzen badugu, % 30eko hazkundera izan du.

Beraz, esportazioetan gorakada nabarmena gertatu da; izan ere, 1996ko lehen hiruhilekoetan 38.000 unitate esportatu ziren eta ekitaldi honetako garai berean 50.000. Hazkunde hori, bestek beste, Alemanian (% 160) eta Txekian (% 121) gehiago saltzeari esker gertatu da, baina baita Fagorrentzat ohikoak diren merkatuetan, hala nola, Frantzia, Erresuma Batua eta Portugalen sendotzeari esker ere.

Kopuru horiekin, Fagor Electrodomesticos Europako ontzi-garbigailuen fabrikatzaile nagusienetako bat bilakatu da; bestalde, Espainian ere aitzindari izaten jarraitzen du merkatuaren % 13,5a berea da eta.

Fagor Electrodomesticosek Arrasateko Garagartzan duen plantak 6.000 metro karratuko azalera du eta Espainian dauzkeen artean modernoetarikoa da.



**Ekitaldi honetako hasierako hamar hilabetetan 1996ko urte osoan baino 41.000 unitate gehiago produzitu ditu**

## FAGOR

### Electrodomesticosen

### garbigailu-

### produkzioa %32

### hazi da

1996ko urte osoan baino ia 40.000 unitate gehiago eta 1994.ean baino 33.000 gehiago; 1994an ezarri zen aurreko produkzio-errekorra, 419.003 garbigailu egin baitziren.

Linea zuriko fabrikatzailearen aurrikuspenak betetzen badira, eta azaroko behin-behineko datu guztien arabera baietz dirudi, ekitaldiko azken emaitzek 120.000 garbigailu baino gehiagoko hazkundea emango dute.

Emaitza ezinobe hauek esportaziko salmenten gorakada handiari esker



**F**agor Electrodomesticosek 1997an inoiz baino garbigailu gehiago egin ditu. Beraz, aurreko urtean baino % 32 gehiago produzitu duenez, bere salmentak miloi erdi unitatetik gorakoak dira.

1997ko urrira arte, Arrasateko Garagartza auzoan dagoen Fagorren plantak 452.000 garbigailu egin ditu,

gertatu dira, salmenta guztien % 47a esportatu egin baita. Beraz, 1996ko garai berarekin alderatuta, esportaziko salmentek % 50eko hazkundea izan dute.

Barne-merkatuko salmentetan ere hobekuntza nabaria gertatu da, 1996ko ekitaldian baino % 10 gehiago saldu da eta.

## MCC,

### Premio ADECIN de Comunicación Interna



**L**a Asociación Para el Desarrollo de la Comunicación Interna (ADECIN) ha otorgado a MCC uno de sus galardones "por el trabajo que prácticamente desde su fundación está realizando en este sector con el objetivo de mejorar la comunicación y el diálogo dentro del grupo y de las cooperativas que forman el mismo".

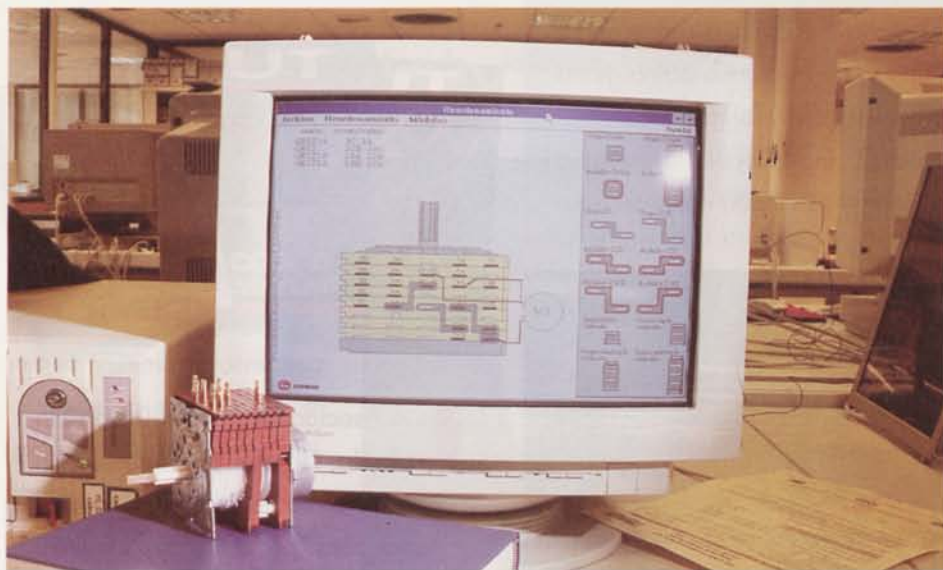
Estos premios, que se otorgan desde 1985 a nivel estatal, tratan de premiar la labor de las empresas en el ámbito de la comunicación interna.

El jurado ha tenido en cuenta a la hora de emitir su veredicto la labor desarrollada por la revista T.U. Lankide durante sus 37 años de historia, las publicaciones específicas realizadas para cubrir grandes eventos (Congresos cooperativos, Symposiums) y las herramientas diseñadas a nivel corporativo para impulsar la comunicación interna en MCC.

La entrega del Premio Adecin se hará en el transcurso del VII Congreso Nacional de Comunicación Interna que se celebrará en Madrid el próximo 5 de marzo.



## Copreci e Ikerlan desarrollan un sistema automático para el diseño de programadores



**E**l rediseño o la personalización de productos de "catálogo" para adaptarlos a los requerimientos específicos del mercado es hoy día un requerimiento que la mayoría de fabricantes exige a sus suministradores con el objetivo de implementar sus propios diferenciales en el diseño o en las funcionalidades del producto.

### Productos personalizados

El reto que se plantea es cómo conseguir que los productos personalizados entren en plazo y precio.

Con este objetivo, Copreci ha desarrollado, en colaboración con IKERLAN, un sistema CAD para automatizar el rediseño de programadores de lavadoras y lavavajillas.

Este sistema CAD, que también es personalizado, ha sido diseñado para que funcione sobre un PC y Windows y con-

templa todos los pasos del proceso de diseño del programador: oferta, diseño eléctrico, generación de planos, verificación del funcionamiento del programador, etc.

Otras funcionalidades que también incorpora este sistema son las siguientes:

- Facilita al cliente la labor de generar los documentos básicos (diagrama operativo y esquema eléctrico).
- Integra el know-how de Copreci de diseño y fabricación de programadores.
- Incorpora varias verificaciones funcionales y ayudas para el diseñador.
- Dibuja el programador definitivo con todas las bornas y puentes perfectamente identificados.

La eliminación de errores y de incompatibilidades y la drástica reducción del tiempo de diseño han sido los resultados más valorados por Copreci.

**Tercera campaña del Banco de Alimentos y el Grupo Eroski de recogida de alimentos**

## "Un poco de tu compra es mucho"

**L**a Fundación Banco de Alimentos de España y el Grupo Eroski promueven desde el pasado mes de noviembre una campaña de recogida de alimentos para su posterior distribución entre instituciones y asociaciones sociales que, a su vez, los destinarán a familias necesitadas.

Esta iniciativa se promueve desde la firme convicción de la Fundación Banco de alimentos de España y el Grupo Eroski de propiciar acciones de solidaridad ciudadana con la recogida de alimentos. Los clientes de Eroski aportaron aproximadamente 100.000 kilos de alimentos en las dos campañas anteriores.

### Acuerdo sin precedentes

El acuerdo marco firmado el pasado año





resulta novedoso y sin precedentes en la distribución alimentaria en España. En esta tercera campaña, que se puso en marcha el pasado mes de noviembre, participarán un total de trece hipermercados EROSKI.

Los hipermercados EROSKI de ocho comunidades Autónomas del Estado, Andalucía (Córdoba), Cantabria (Santander), Castilla La Mancha (Albacete), Cataluña (Barcelona y Tarragona), Extremadura (Cáceres), Madrid (Alcobendas), Navarra (Pamplona y Tudela) y País Vasco (Bilbao tres centros), promoverán entre sus clientes esta actuación solidaria de compra de productos básicos de alimentación para donarlos al Banco de alimentos de cada territorio. A estos establecimientos se suman los tres supermercados CONSUM de Burgos capital.

Este compromiso de los clientes con el Banco de alimentos lo suscribe igualmente el propio Hipermercado EROSKI en el que se realiza la campaña. Cada establecimiento donará tantos kilos de alimentos como el producto alimenticio más donado por los clientes en su decisión solidaria.

La fundación Banco de alimentos de España y el Grupo Eroski ponen en marcha un sistema de actuación conjunta que trabaja para lograr cada año más de 100.000 kilos de alimentos para las familias españolas necesitadas.



## libros

### Hágalo bien a la primera

Hank McHale

"Hágalo bien a la primera" expone cómo los esfuerzos de la mejora continua pueden ser rentables en cualquier empresa.

Este libro no habla de teorías, sino de técnicas y modelos prácticos que son fruto de los más de 20 años que el autor ha estado como jefe de fábrica, jefe de operaciones y finalmente, director general de empresas en varios sectores.

Se trata de una obra dirigida a aquellos directivos que estén interesados en mejorar de forma continuada sus procesos a través de la planificación, la organización, la dirección y el trabajo en equipo, y el control.

Gestión 2000



### 1001 formas de recompensar a sus empleados

Bob Nelson

Si usted dirige un departamento, supervisa una división, lidera una compañía o un negocio familiar con un sólo empleado, hay un principio esencial que debe seguir y que, con frecuencia, se pasapor alto: lo que más motiva a la gente que trabaja para usted es el reconocimiento. Desde el gesto más espontáneo de elogio hasta completos programas corporativos.

Bob Nelson, consultor de empresas y autor de varios libros empresariales, presenta en este libro docenas de ideas creativas para expresar sus agradecimientos a los empleados que verdaderamente se lo merecen.

Gestión 2000



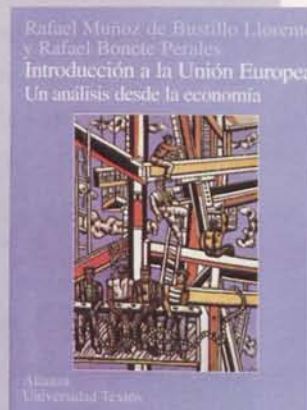
### Introducción a la Unión Europea Un análisis desde la economía

Rafael Muñoz y Rafael Bonete

La proliferación de diferentes formas de integración económica es actualmente una de las principales características de la economía mundial. La Unión Europea se ha convertido en el ejemplo más cabal y complejo de integración entre países avanzados. Sin olvidar las razones políticas de su creación, es evidente que la dimensión económica sigue predominando en sus actuaciones.

Esta "Introducción a la Unión Europea" ofrece al lector una visión, asequible pero rigurosa, de su funcionamiento desde una perspectiva económica, a fin de facilitarle tanto las claves explicativas de sus actuaciones, como las razones de su falta de implicación en otros frentes: las políticas medioambiental, social y de empleo.

Alianza Editorial





# kooperatibe

**Nace el primer Grupo español de la distribución alimentaria, presente en todas las Comunidades Autónomas, incluidas las Islas Baleares y Canarias.**

## Eroski, Mercat y Unide se asocian y lideran el sector de supermercados

**L**os Grupos de distribución Eroski, Mercat y Unide han firmado un acuerdo que les consolida como Grupo líder de la fórmula del supermercado en España. El acuerdo establece una política comercial común y prevé el desarrollo conjunto de una red de supermercados en todo el territorio nacional.

### 17.000 trabajadores

Con la firma de este acuerdo se constituye el primer grupo español de la distribución alimentaria, con unas ventas de 526.000 millones, una red de 703 supermercados propios y más de 2.000 asociados, una plantilla de 17.000 trabajadores y una implantación geográfica en toda España, incluidas las islas Baleares y Canarias.

La colaboración entre los Grupos Eroski, Mercat y Unide reside principalmente en la participación de Eroski en dichos grupos, la constitución de una



central de compra única para las tres empresas y el aprovechamiento de las infraestructuras logísticas que ofrezcan un adecuado servicio a la nueva realidad empresarial y comercial del Grupo que se constituye.

El Grupo Eroski participa en el 50% en el capital de las empresas Udama (Mercat) y Supera (Unide), formando así sociedades paritarias en su composición accionarial, instrumentando desde estas sociedades los recursos necesarios para abordar el ambicioso plan de expansión previsto.

En adelante las decisiones de compras, de logística y de explotación de los establecimientos serán adoptadas por órganos comunes como corresponden a un Grupo vertical e integrado.

### 300 nuevos supermercados

Este acuerdo propone la programación y puesta en marcha de 300 nuevos supermercados en el plazo de los próximos cinco años, preferentemente nuevos centros, sin excluir la adquisición de tiendas ya en funcionamiento. La inversión de los tres Grupos superará los 30.000 millones de pesetas para realizar este plan de nuevas aperturas.

Este desarrollo del modelo comercial de supermercado se basa en una política comercial común, una central de compras única, una gama homogénea de productos, un desarrollo común de marcas propias y un modelo de establecimiento único con una misma enseña.

El acuerdo entre ambas firmas supone la incorporación de numerosos comerciantes independientes al proyecto y deja la puerta abierta a nuevos operadores que deseen integrarse con la voluntad de contribuir a liderar el supermercado en el Estado español.

## IKAS INDUSTRIALAREN AMAIERA EKITALDIA



Fagor Ederlaneko 18 pertsonak hartu du parte OTALORAK eurentzako bereziki prestatuturiko IKAS izeneko ikastaro batean. Ikas honetan planifikazio estrategikoa, marketing, ekonomia, finantzak, eta giza baliabideak izan dute aztergai Fagor Ederlaneko ikasle-langile hauek. 200 ordu iraun duen egitarau akademikoa nota onarekin gainditu eta gero diploma bana jaso zuten IKAS honetako ikasleek.

Zorionak!



**Esta iniciativa corporativa pretende crear las bases para poner en marcha la moneda única en las empresas de la Corporación.**

## El "Comité del Euro" de MCC celebra su primer encuentro



**E**l pasado día 5 de diciembre se reunió por vez primera el "Comité del Euro". Se trata de una iniciativa de rango corporativo que tiene por obje-

to informar, recomendar y resolver aspectos estratégicos y operativos relacionados con la implantación de la moneda única en las empresas de la

Corporación. El "Comité del Euro", que se reunirá cada dos meses, está formado por los representantes financieros de las distintas divisiones que integran MCC y por miembros del Centro Corporativo, siendo el encargado de las labores de coordinación del mismo Miguel Angel Laspiur, Director del Departamento de Gestión Financiera de MCC.

Para este primer encuentro se elaboraron dos documentos: "Autoevaluación de los impactos del euro en las empresas de MCC" y "Boletín del euro". El primero de ellos es un documento de chequeo estratégico, en el que se proporcionan una serie de items para que las empresas realicen un test individual y conozcan cuál es su situación en relación con el proceso de adaptación al euro.

Por otro lado, el "Boletín del euro", es una publicación que recogerá diversos aspectos operativos relacionados con el euro, en las áreas fiscal, contable, financiera, jurídica, comercial... El primer número de esta publicación, que se editará periódicamente, ya se ha enviado a las empresas de MCC.

### KOOPERATIBISMOAREN MUNDUKO EGUNA

Aurten ere, azken urteotako tradizioari jarraituz, "Kooperatibismoaren munduko eguna" ospakizuna izan genuen. Oraingo honetan ehundaka kooperatibista bildu zen Santurtzin Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak azaroak 22rako deitutako ekitaldi honetan.

Bertan, Javier Salaberria, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioaren presidentea aitatu zuenez, "euskar kooperatibismoa bide zuzenetik doa eta

gaur egungo garapen ekonomikoan zeresan handia dauka". Bestaldetik, Salaberriaren esanetan "konfederazioa negoziazioan ari da Hobetuz langile heziketarako fundazioako partaide izateko".

Ekitaldian, ACIk (Nazioarteko Kooperatiben Elkarte) igorritako mezua kale-ratu zen. Horren arabera kooperatibak mundutik gosetea desagertarazteko bidean jokatu beharreko papera gorai-patu zen.





## Arrakastatsu suertatu dira "Arizmendi topaketak"



**G**izabidea Fundazioak, On Jose Mariaren irudia berrindartu nahian, "Arizmendi Topaketak" antolatu eta burutu zituen pasa den azaroan Arrasateko Amaia antzokian. Topaketa hauetan hiru hitzaldi entzuteko aukera izan zen: "Inteligencia, felicidad y valores", Kanariaseko Kontseilu

Eskolarreko zuzendaria den Pedro Hermandezen eskutik; "On Jose Mariarekin solasean", Jon Sarasua bertsolari atxalbaltarrak eskainitakoa; eta "La formación como base para el desarrollo empresarial de las cooperativas", Antonio Cancelo, MCCko presidentek aurkeztutakoa.

Apostu gogorra egin zuen Gizabidea Fundazioak "Arizmendi Topaketak" antolatzeko orduan, hitzaldien ohiko tokia aldatu baitzuen -Arrasateko Eskola Politeknikotik Amaia Antzokira pasatuz- eta hizlari bakar bat aukeratu beharrean hiru hizlariren hausnarketak eskainiz.

### Balorazio positiboa

Eta dagoeneko, behin ekitaldia burutu eta gero, balorazioak egiteko garaia heldu da.

Toki-aldaketari dagokionez oso balorazio positiboa egin dute Gizabidea Fundazioan, izan ere 500 pertsona baino gehiago gerturatu dira hitzaldi-sorta honetara. Kontuan hartzen badugu azken urteotan 100 besterik ez dutela parte hartu, jauzi kuantitatiboa nabarmena izan da.

Hizlariak, nor baino nor hobea, dotore aritu ziren euren gaiak jorratzeko orduan. Hiru mintzaldien artean, aipatzekoa da Jon Sarasuak eskainitako "On Jose Mariarekin solasean" hitzaldia. Bere freskotasuna eta sormenerako abilezia agerian geratu ziren solasaldi horretan eta dagoeneko hainbat foren aurrean hitzaldi bera eskaintzeko proposamenak egin dizkiote Jon Sarasuari.

Zorionak bada Gizabideari!

### ARIZMENDIARRIETA LITERATUR-LEHIAKETAREN SARI-BANAKETA

Ekitaldi honetan ere aldaketa nabarmenak izan ziren. Ohiko Arizmendiarrjeta literatur lehiaketaren sari-banaketa MCCko bulego nagusietan egin zen;



horrela, gazteek esperientzia kooperatiboa gertuagotik ezagutzeko aukera izan zutelarik. Bertan, lehiaketa honetan parte hartu zuten ikasleak izateaz gain, Jesus M<sup>o</sup> Herrasti, eta Antonio Cancelo, Gizabidea eta MCCko presidentek izan ziren.

Arrasateko San Viator ikastolako Elena Herrarte eta San Frantzisko Xabier ikastolako Beñat Olabe, Josu Juan Llodio eta Elixabete Garro izan ziren lehiaketaren irabazleak.



**Eusko Jaurlaritzak urtero banatzen dituen sariak dira "Lan onari" izenekoak.**

**Ormatxearen bizitza osoko lan jarduera eta giza baloreak saritzen dira.**

## Jose M<sup>a</sup> Ormaetxeak "Lan onari" saria erdietsi du

**E**usko Jaurlaritzaren Kontseiluak, lehendakaria beraren proposamenez, "Lan Onari" goraipamena eman dio Jose M<sup>a</sup> Ormaetxeari, bere lan jardueran erakutsitako giza baloreak eta merezimenduengatik.

Goraipamen hauek Eusko Jaurlaritzako gobernu-kontseiluan aprobatzen dira eta nagusiki goraipatu zeregin profesionala saritu nahi dute. Hona hemen aurten sari hori bera jasoko duten beste



persona batzuk: Juan Arregi, Jose Angel Sanchez Asiaín, Telmo Zarra, eta Aita Vilasante.

Jose M<sup>a</sup> Ormaetxeak mugimendu kooperatibista, enpresa eta gizarteko alorrean bere eguneroko zeregin profesionala burutzean, "sekulako ardurara, etengabeko ahalegina eta ekimen aipagarria erakutsi duela" saritu dute "Lan onari" goraipamen honen bidez.

Zorionak Jose M<sup>a</sup>!

**"Proteo" tiene como objetivo establecer indicadores que determinen el impacto de las recientes innovaciones en materia de transporte**

## Mondragón Sistemas participa en el proyecto de investigación europeo Proteo



**M**ondragón Sistemas participa en un nuevo proyecto europeo de investigación. En esta ocasión se trata del proyecto "Proteo" (en la mitología griega, símbolo del cambio), que en el contexto de la investigación

comunitaria destinada a las tecnologías del transporte, pretende generar un conjunto de indicadores que permitan determinar el impacto de las más recientes innovaciones que han concurrido en el ámbito del transporte.

De esta forma, a partir de la experiencia colectiva adquirida por las distintas administraciones nacionales y europeas en el ámbito de la investigación y de la innovación, se podrán definir políticas científicas y técnicas más acordes con las necesidades del sector del transporte en Europa.

Además de Mondragón Sistemas en este proyecto participan varias empresas e instituciones de otros países comunitarios, como son Francia, Alemania y Holanda.

Mondragón Sistemas, como representante del polo informático de MCC aportará su experiencia en la determinación de los factores representativos de la innovación en el desarrollo e implantación de sistemas informáticos de gestión logística.



**TU Lankide** Errekedarior Kontseiluak Gabon Jai  
Horiontsuak eta Urte Berri On opa dixue.

El Consejo de Redacción de **TU Lankide** os desea  
unas Felices Fiestas y un próspero Año Nuevo.



Aro Leasing • Caja Laboral • Lagun Aro • Lagun Aro Vida • Seguros Lagun Aro

Batz Sistemas • Cikautxo • Fagor Ederlan • FPK • Luzuriaga • Maier • Ferroplast • Mapsa • Copreci • Eika • Embega •  
Fagor Electrónica • Matz-Erreka • Orkli • Tajo • Orona • Biurrarena • Rochman • Urssa • Covimar • Etoriki • Holzlan •  
Lana • Vicon • Dikar • Eredu • Orbea • Ederfil • Hertell • Irizar • Urola • Alecop • Alkargo • Coinalde • Danona  
Litografía • Elkar • Oiarso • Osatu • Fagor Electrodomésticos • Coinma • Danona •  
Fagor Industrial • Kide • Berriola • Fagor Automation • Diara • LKS • LKS Ingeniería • Mondragón Sistemas • Ondoan  
• Aurrenak • Batz • Fagor Arrasate • Fagor Sistemas • Ona-Pres • Danobat •  
Estarta Rectificadora • Goiti • Lealde • Soraluze • Doiki • Egurko • Latz • Ortza • Zubiola

Consum • Erein Comercial • Eroski • Erosmer • Auzo-Lagun • Barrenetxe • Behi-Alde • Miba • Unekel

Ideko • Ikerlan • MTC • CIM • Lea Artibai • Mondragón Unibertsitatea • Otalora • Txorierrri • Ascorp • Euscol •  
Indobask • Mondragón Zagros



próximo número: LA EMPRESA COOPERATIVA HOY