

■ **mccgraphics taldeak**  
"Enpresa digitala" saria  
erdietsi du.

■ **El negocio de**  
**Minidomésticos de Fagor**  
**Electrodomésticos logra**  
**la Q de oro de Euskalit y**  
**el de Mueble de Cocina**  
**la Q de Plata.**

■ **MCC representó en 2003**  
**el 3,8% del empleo**  
**total de la Comunidad**  
**Autónoma y el 8,5% del**  
**empleo industrial.**



■ **Printzipio**  
**Kooperatiboei**  
**buruzko bigarren**  
**gehiagarria.**

## Por un desarrollo sostenible

MCC PRESENTA SU PRIMERA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD EN LA QUE RECOGE SU DESEMPEÑO ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL EN 2003

## En portada

MCC presentó el pasado mes de noviembre su primera Memoria de Sostenibilidad, en la que se resume su desempeño económico, ambiental y social referente a 2003.

La revista de este mes centra su atención en los principales aspectos de la gestión de MCC para impulsar el desarrollo sostenible.



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

### ARGITARATZAILEA

OTALORA

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefona: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

**Lehendakaria:**

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

**Kideak:**

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>e</sup> Larramendi.

José M<sup>e</sup> Larrañaga.

Carlos Sarabia.

Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

Elkar-mccgraphics

D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

## 5 El "Proyecto solidario" de la División Construcción

Entrega antes de plazo y a menor precio del previsto sus primeras 49 viviendas de protección oficial en régimen cooperativo.



## 15 Estudio y trabajo: un binomio compatible

Varios estudiantes de MU que alternan estudio y trabajo a través de Alecop premiados por Kutxa.



## 26

**Elkarrizketa:**  
**Ignacio Estensoro**

Ampo-Poyamen Irizar eredu ezartzen ari dira. Proiektuaren koordinatzailearekin hitzegun dugu horretaz.



## 32

**Naroa Agirre**

Espainiako markarik onena du pertiga jausian, eta aurreko joku olinpikoetan seigarren postua lortu zuen. Kirolean ikasitakoa bizitzan aplikatzen duela dio.



## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 22 Begi-Belarri
- 24 Aula cooperativa
- 26 Entrevista a Ignacio Estensoro
- 28 Colaboraciones
- 30 Antzinakoak

- 32 Euskal kultura
- 34 3<sup>a</sup> edad
- 35 Viajes
- 36 Salud laboral
- 37 Hirugarren mundua
- 38 Libros
- 39 MCC en la prensa

# Proyectos cooperativos “sostenibles”

La primera Memoria de Sostenibilidad de MCC –presentada públicamente el pasado mes de noviembre– recoge elementos vinculados a los nuevos conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa, que encajan muy bien con la filosofía y cultura cooperativa. La terminología y los enfoques propios de este tipo de Memorias, como buen gobierno, transparencia en la gestión, contribución a la sociedad, importancia de las personas como el valor más importante de las empresas, eficiencia empresarial al servicio de la creación de empleo y riqueza para el entorno, cuidado del medio ambiente,... forman parte consustancial de la naturaleza y estilo de hacer empresa de las cooperativas de la *Experiencia*.

No en vano, la cultura empresarial de MCC tiene como filosofía inspiradora los diez Principios Básicos Cooperativos, que han servido de referencia para la elaboración de la Misión, cuyo texto subraya:

- Que MCC es una organización empresarial que se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos en su gobierno y organización societaria.
- Que impulsa la participación de las personas en la propiedad, gestión y resultados.
- Que tiene como objetivo la promoción humana y profesional de sus trabajadores junto a la creación de empleo y el compromiso con el desarrollo del entorno social.
- Que aplica un Modelo de Gestión propio coherente con sus señas de identidad y con los enfoques de gestión más avanzados.

Una filosofía de empresa que se resume en cuatro Valores Corporativos: Cooperación, Participación en el capital y la gestión, Responsabilidad Social, e Innovación.

El buen gobierno y la transparencia empresarial son dos de los valores más relevantes en las Memorias de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social. En el caso de MCC son el fruto natural del funcionamiento de unos órganos de gobierno democráticos y participativos, que cuentan con los necesarios mecanismos para que los trabajadores sean los verdaderos protagonistas del proyecto empresarial.

En el ámbito corporativo destaca el papel fundamental del Congreso Cooperativo, que es el órgano supremo de soberanía y representación de MCC, equivalente a su gran Asamblea General en la que participan 650 delegados. Su Comisión Permanente, compuesta por 18 miembros

que representan a todas las Divisiones en proporción a su base social, aprueba las estrategias y objetivos corporativos generales y realiza un seguimiento de la gestión del Consejo General, que es el órgano ejecutivo de dirección y coordinación.

La Cooperativa de Base constituye la unidad básica de la estructura corporativa y su Asamblea General, integrada por todos los socios, opera bajo el principio de una persona un voto, actuando como órgano supremo de soberanía. Su Consejo Rector, elegido por los socios en la Asamblea General, es el órgano máximo de gestión y representación, teniendo entre sus funciones la elección del Director Gerente, que es el máximo ejecutivo de la Cooperativa en todo lo relacionado con las funciones empresariales.

Los órganos de gobierno emanan de la decisión última de los socios-trabajadores y a ellos han de responder de su gestión y decisiones, lo que conlleva un flujo de información constante y la plena transparencia en la gestión.

Asimismo, el desarrollo de la Misión de MCC permite contribuir a una mejora de la sociedad, orientando los esfuerzos hacia la creación de empleo estable y de calidad, a la mejora en las condiciones de vida del entorno y el progreso social, al respeto por el medio ambiente que conlleva un uso racional de los recursos y al respeto por las raíces culturales y la realidad social de los lugares donde se asientan nuestras empresas.

La señas de identidad cooperativas están en plena sintonía con los conceptos de sostenibilidad, mediante el ejercicio democrático de la gestión empresarial, la práctica de una solidaridad tanto interna como externa -dedicando parte de los ingresos a actividades de contenido social- y la aplicación de un modelo de gestión que trata de reflejar los principios y valores cooperativos en la actuación diaria.

Todo lo cual implica la aceptación natural del código de ética en los negocios que asume el desarrollo sostenible y que se traduce en el respeto a los derechos humanos, el cumplimiento con las leyes y normas locales, el gestionar con dignidad el proceso de contratación de personas, la protección de los datos personales y la transmisión de una imagen fiel de los resultados y operaciones de las empresas a sus colectivos y a la sociedad.

Sería bueno que fuéramos capaces de mantener la ilusión por hacer una empresa mucho más humana y democrática, como fundamento principal para seguir construyendo proyectos cooperativos sostenibles.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRIAL TALDEA

## Fagor Electrodomésticos logra dos nuevos reconocimientos

EL NEGOCIO DE MINIDOMÉSTICOS OBTIENE LA Q DE ORO Y EL DE MUEBLE DE COCINA LA Q DE PLATA DE EUSKALIT.

Los Negocios de Minidoméstico y de Mueble de Cocina de Fagor Electrodomésticos han alcanzado, respectivamente, la Q de Oro y la Q de Plata de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad), que anualmente otorga el Gobierno Vasco tras una evaluación externa realizada por un equipo de evaluadores.

El equipo evaluador de Euskalit estima que tanto el Negocio Minidomésticos de Fagor, que ha logrado superar los 500 puntos del modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia), como el de Mueble de Cocina han realizado un notable esfuerzo en el desarrollo de los criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), haciéndose acreedoras de este galardón con el que el Ejecutivo autónomo reconoce el grado de cumplimiento del citado modelo de excelencia en la gestión empresarial.

El Negocio de Minidomésticos de Fagor, que ahora ha alcanzado la Q de Oro, ya logró la Q de Plata en 2002, mientras que el Negocio de Mueble de Cocina presentaba por primera vez su candidatura a esta distinción. Fagor ha aplicado con éxito el modelo EFQM, que trata de fomentar la mejora y la innovación en la gestión, promoviendo la excelencia a todos los



niveles e impulsando la participación de toda la plantilla a través de los Equipos de Mejora, que agrupan a más del 90% de su personal.

Con Mueble de Cocina son ya 4 las áreas de negocio de Fagor Electrodomésticos que han superado con éxito la evaluación externa ajustada al EFQM (Modelo Europeo de Excelencia). La primera en lograrlo fue el Negocio

de Cocción, que alcanzó en diciembre de 2000 la Q de Plata y que solo un año después lograría la de Oro, tras superar –al igual que ahora el Negocio de Minidomésticos– los 500 puntos según el mismo patrón de excelencia. En 2003 esta misma área de negocio resultó finalista de los prestigiosos Premios Europeos de Calidad (European Quality Award) y hace sólo unas semanas recibió el Premio Iberoamericano de Calidad en el marco de la última Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Costa Rica. Entre 2001 y 2003 también las áreas de Minidomésticos y de Lavado alcanzaron la Q de Plata. En total, Fagor ha recibido hasta la fecha 4 Q de Plata y 2 de Oro.

La entrega de estos premios se realizó el día 20 de diciembre en el Palacio de Euskalduna de Bilbao en un acto presidido por el lehendakari Juan José Ibarretxe.

## mccgraphics, premio "Empresa Digitala"

SU PORTAL DE CLIENTES AURKINET FUE SELECCIONADO ENTRE UN TOTAL DE 2000 PROYECTOS ANALIZADOS.

En la tercera edición de los reconocimientos institucionales a las pymes vascas que destacan por la incorporación a sus negocios de las tecnologías de la información, mccgraphics ha obtenido el premio "Empresa Digitala" entre un total de 2000 proyectos analizados. El acto de entrega de estos reconocimientos estuvo presidido por la Consejera de Industria del Gobierno Vasco, Ana Agirre, y en él se dieron cita, entre otros, Aitor Cobanera, director de la SPRI y representantes cualificados de las tres Diputaciones.

Cabe recordar que el Grupo mccgraphics es el primer grupo gráfico del País Vasco, y está constituido por las empresas Elkar (Loiu, Bizkaia), Danona Oiartzun, Gipuzkoa, Rotok (Rentería, Gipuzkoa) y por la recién incorporada Evagraf (Vitoria-Gasteiz).

El premio le fue concedido por la aplicación de las nuevas tecnologías en sus procesos industriales, con el lanzamiento del portal de clientes "Aurkinet". Se trata de una herramienta que permite a los clientes de mccgraphics disponer de una plataforma de servicios personalizada con las herramientas necesarias para mantener un control permanente de los trabajos encomendados. Entre las prestaciones que Aurkinet ofrece, vía internet, destacan:



la obtención de presupuestos, realización de pedidos, control del estado de un trabajo determinado y un seguimiento centralizado de la vertiente administrativa.

El director general de mccgraphics, Javier Valls, señaló a nuestra revista que "ha sido un reconocimiento que nos ha hecho mucha ilusión, sobre todo por el estímulo que supone para las personas ligadas a nuestro proyecto, que han hecho un esfuerzo muy importante para la implantación de la plataforma".

Por último, apuntar que esta plataforma de integración informática ya fue calificada como "Buena Práctica Corporativa" en julio de este mismo año en el marco del proyecto iMCC, que pretende impulsar la implementación de las tecnologías de la información en las empresas de la Corporación.

## El "Proyecto solidario" de MCC-División Construcción y Fundación Laboral San Prudencio

CONSTITUYE LA SOCIEDAD BIRLOYA PARA LA PROMOCIÓN DE VIVIENDAS EN RÉGIMEN COOPERATIVO. ESTE MES HA ENTREGADO ANTES DE PLAZO, Y A MENOR PRECIO DEL PREVISTO, SUS PRIMERAS 49 VIVIENDAS DE PROTECCIÓN OFICIAL.

**B**irloya, la sociedad gestora de la cooperativa de viviendas creada por MCC-División de Construcción y la Fundación Laboral San Prudencio, ya ha entregado, más de mes y medio antes del plazo marcado y con un ahorro de 6.000 euros sobre el precio establecido, las 49 viviendas de protección oficial construidas en Salburua, la primera de las acciones previstas en el "Proyecto Solidario" diseñado por ambas entidades para atender las necesidades de las familias en materia asistencial y residencial.

La promoción de viviendas finalizadas está ubicada en Salburua, fue adjudicada por medio sorteo público por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz el 19 de diciembre de 2001, y



consta de 49 viviendas de tres habitaciones, trastero y garaje construidas con materiales de alta calidad.

### Un proyecto exitoso

Es interesante resaltar que no sólo se ha culminado la construcción de las viviendas antes del plazo comprometido con los cooperativistas, sino que, además, y por primera vez en una construcción de este tipo, el precio final que tendrán que abonar los propietarios será menor que el anunciado en su momento.

Según los promotores, "la cantidad a abonar se rebajará, por término medio, en torno a los 6.000 euros, situándose el precio medio de la vivienda en 115.000 euros (algo más de 19 millones de pesetas) frente a los 121.000 euros previstos. Pero es que, además, al tratarse de una acción desarrollada en el marco de su Proyecto Solidario los cooperativistas quedarán liberados de su compromiso inicial de asumir los costes de los locales comerciales".

El "Proyecto Solidario" es un ambicioso plan diseñado por la Fundación Laboral San Prudencio y MCC-División de Construcción dirigido a atender las necesidades de tres colectivos fundamentales de nuestra sociedad: la infancia, los jóvenes y la tercera edad. Para ello, se han previsto, o se hallan en fase de estudio, acciones en ámbito como la vivienda, la atención infantil o los centros residenciales/asistenciales.

## Ecotècnia premiada como empresa de referencia en el sector energético y medioambiental

POR SUS 23 AÑOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES.

**E**l pasado 30 de noviembre Ecotècnia recibió el premio a la Energía y el Medio ambiente en el marco de la séptima edición de la "Noche de la Economía y la empresa", organizado por la publicación Dossier Econòmic de Catalunya.

Durante el acontecimiento, celebrado en la universidad Pompeu Fabra de Barcelona, se entregaron cinco galardones más, todos ellos otorgados a empresas que han destacado por su trayectoria y su éxito empresarial en los siguientes ámbitos empresariales: prevención de riesgos laborales, innovación, el mejor trabajo sin barreras, la mejor empresa digital y la internacionalización. Asimismo, durante la velada, el catedrático de Economía Aplicada y Política Económica de la Universidad de Barcelona, Jacint Ros Hombravella, fue premiado por su larga y exitosa trayectoria profesional.



En el caso de Ecotècnia el jurado destacó los más de 23 años desarrollando su actividad empresarial en el ámbito de las energías renovables y su gran labor como empresa innovadora muy orientada al desarrollo de tecnología propia con gran reconocimiento internacional.

El premio fue recogido por Antoni Martínez, Director General de Ecotècnia y otorgado por un Jurado presidido por Antoni Castells, Conseller de Economía y Finanzas.

La "Nit de l'Economia i l'Empresa" nació en 1998. La ceremonia siempre está presidida por el President de la Generalitat de Catalunya y cuenta con la presencia más representativa del mundo económico y empresarial, actualmente está consolidada como un encuentro obligado para los empresarios, instituciones y agentes sociales del entorno económico y financiero.

## Los Reyes de España en Mondragón

ACUDEN A LA VILLA CERRAJERA PARA COLOCAR LA PRIMERA PIEDRA DE GARAIA E INAUGURAR LAS NUEVAS INSTALACIONES DE FAGOR GARAGARTZA.



El pasado 9 de diciembre tuvo lugar un hecho sin precedentes en la historia de las cooperativas de la Experiencia: los Reyes de España se acercaron hasta Mondragón para participar en los actos de colocación de la primera piedra del Polo de Innovación Garaia e inaugurar las nuevas instalaciones de la planta que Fagor Electrodomésticos tiene en Garagartza. Tras la visita, el Rey manifestó a los periodistas que "MCC es bueno para Euskadi, para España y para los trabajadores" añadiendo "que habría que montar más grupos como éste en España así como universidades profesionales y técnicas como las que posee el Grupo".

Los Reyes, acompañados por la Ministra de Vivienda, María Antonia Trujillo, fueron recibidos por el Lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe; el Presidente del Parlamento Vasco, Juan María Atutxa; el Delegado del Gobierno Central, Paulino Luesma; el Diputado General de Guipúzcoa, Joxe Juan González de Txabarri; la Consejera vasca de Industria, Comercio y Turismo, Ana Aguirre; el alcalde de Mondragón, Ignacio Lakunza y el Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania.

Tras firmar en el Libro de Oro de la Corporación, los Reyes visualizaron el vídeo sobre MCC y departieron acerca de su

## IRIZARREN JAZZ SINFONIKOA

Abenduaren 1ean aurkeztu zen Donostiako Kursalean "¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el Modelo Irizar, un modelo basado en las personas" izeneko liburua. Ez ahazteko moduko ekitaldia izan zen, izan ere 600 pertsona baino gehiago bildu ziren bertan –besteak beste, argazkian ikus daitekenez, Ibarretxe lehendakaria–.

Luxio Ugartek MUko irakasleak idatzitako liburua da eta bertan, elkarrizketa generoa erabiliz, Koldo Saratxagag 300 galdera baino gehiago erantzuten ditu Irizarren modeloaren nondik norakoak azalduz.

Izenburuak –Sinfonía ala Jazza?– bi enpresa eredu aurrez aurre jarri nahi izan du. Batetik, eredu tradizionala, sinfonikoa, zuzendariaren agindupean musikariak, bakoitzak bere instrumentuarekin, partitura joaz; eta eredu "jazzistikoa", zuzendaririk gabekoa eta musikari guztien arteko komunikazio musikalaren bitartez doinu sinfonikoak sortzen duena.





funcionamiento y las diversas actividades que desarrolla en el área financiera, industrial y de distribución, así como en el ámbito educativo y formativo, quedando muy gratamente impresionados por la pujanza y el desarrollo del cooperativismo vinculado a MCC.

### Polo de innovación Garaia

Seguidamente, en una carpa adyacente, los Reyes presidieron el acto de la colocación de la primera piedra del Polo de Innovación Garaia, que Don Juan Carlos calificó de "proyecto fantástico". Con anterioridad, Jesús Catania y José Ignacio Gárate, Presidente de Garaia, agradecieron la presencia de Sus Majestades y destacaron la apuesta por la innovación que supone el Polo Garaia "como la mejor forma de salvaguardar los empleos actuales y de generar otros de mayor valor añadido y de responder al desafío de la competitividad en un entorno cada vez más globalizado".

Garaia es un proyecto sin ánimo de lucro, fruto de la colaboración entre la Administración pública y la empresa privada. Ubicado en un dinámico entorno industrial, tiene como promotores a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), al Gobierno Vasco a través de Sprilur, a la Diputación de Gipuzkoa

y al Ayuntamiento de Mondragón, contando con un capital social de 20 millones de euros y con una inversión prevista de 46,5 millones, de los que 29 se utilizarán en la adquisición y urbanización del terreno y 17,5 millones en la construcción de edificios.

Su objetivo es crear un espacio de excelencia que ayude a potenciar la investigación a largo plazo, fomentando la introducción de nuevas tecnologías aplicables en las empresas, elevando así su nivel competitivo y contribuyendo a crear empleos de alta cualificación. Fomentará la innovación poniendo en contacto en un espacio único a los proveedores de conocimientos científicos (universidades y centros tecnológicos) y a los demandantes de innovación (unidades de I+D de las empresas), facilitando la interacción y el flujo de conocimientos entre todos los agentes que intervienen en el proceso innovador. Dentro de unos 12 años, cuando se halle a pleno funcionamiento, prevé contar con más de 2.000 investigadores.

### Nueva planta de Fagor

Una vez en las nuevas instalaciones de Fagor, su Director General Pablo Mongelos subrayó en su discurso que la nueva planta "será la demostración del espíritu, constancia y buen hacer de esta casa y servirá para consolidar el liderazgo en el mercado español e incrementar la presencia en el exterior". Seguidamente, los Reyes procedieron a la inauguración de las instalaciones que, tras su ampliación, disponen de 70.000 m<sup>2</sup> de superficie (20.000 más que antes de la remodelación) con capacidad para fabricar anualmente 2,7 millones de electrodomésticos: 800.000 lavadoras, 750.000 encimeras, 654.000 hornos y 520.000 lavavajillas. La inversión total ha ascendido a 68,5 millones de euros.

Una de las actuaciones más significativas ha sido la ampliación y actualización de la planta de lavavajillas, que ha requerido una inversión de 17 millones de euros, pasando de 4.750 m<sup>2</sup> a 11.195 m<sup>2</sup>. Cuenta con cuatro líneas de montaje y capacidad para producir 110 aparatos a la hora, es decir, 520.000 lavavajillas anuales frente a los 300.000 anteriores.

## COPRECICO JUBILATUEI OMENALDIA



Azken bi urteetan erretiroa hatu zuten Copreciko lagunek ospakizun berezia izan zuten azaroaren 29an, kooperatibak beraientzat prestatutako jardunaldian. Goiz aldean bildu ziren Coprecin bertan lantegia bisitatu eta lehendakaria eta gerentearen hitzak entzuteko; jarraian MCCko zentro

korporatibora joan ziren diaporama ikusteko, eta handik Otalorara abiatu ziren, hezkuntzetxea ezagutzeko eta bazkari edarraz gozatzeko. Argazkia Otaloraren aurrekaldean hartutakoa da.

Zorionak guztioi!

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRIALDEA

## Indiser proyecta la instalación de una bodega para Viñedos del Ternerero

EL PROYECTO CONTEMPLA LA RECUPERACIÓN DE LOS EDIFICIOS DE LA FINCA DE 235 HECTÁREAS DE DOS SIGLOS DE ANTIGÜEDAD.



Indiser, empresa participada por LKS Ingeniería, proyecta la instalación de una bodega para Viñedos del Ternerero S. L., en Miranda de Ebro, Burgos. La finca cuenta con una superficie total de 235 hectáreas, de las cuales 62 están explotadas por viñedo conducido en espaldera desde el año 1992.

Los edificios de la finca se encuentran en muy buen estado de conservación a pesar de sus dos siglos de antigüedad, por lo que el promotor desea recuperarlos para elaborar las uvas producidas en sus viñedos.

La estructura de la nave es de piedra y madera. La construcción está realizada sobre piedra natural excavada, lo que ha originado distintos niveles en las dos fachadas laterales. Una de las dos edificaciones de piedra de sillería se ha adecuando para la instalación de maquinaria y depósitos de elaboración. El edificio anexo se destinará para zona administrativa y social.

En esta primera fase se realizarán las instalaciones para la elaboración, almacenamiento y crianza de vinos, y en una segunda se pretende instalar la línea de embotellado que cerrará

el proceso de actividad.

Indiser, ubicada en Logroño y perteneciente al Grupo LKS Ingeniería, es una empresa dedicada a la ingeniería agroalimentaria que ofrece soluciones globales de edificación y proceso, principalmente a bodegas vinícolas.



## Fagor instala 116 viviendas domóticas en el sur de Tenerife

Fagor Electrodomésticos hará entrega en breve de las 27 primeras viviendas domóticas de la urbanización Residencial San Blas, un complejo de lujo promovido por Selenium Construct S.L. y compuesto por 116 villas adosadas, ubicado junto a la Reserva Natural de San Blas en el municipio de San Miguel de Abona, al sur de la Isla de Tenerife.

Las viviendas de Residencial San Blas equipadas por Fagor cuentan con las soluciones domóticas más vanguardistas, e incluyen desde el Maior-Domo, Fagor, a un completo sistema de detección y control de inundaciones, pasando por la alarma contra intrusos, o el control telefónico del sistema de climatización. Un conjunto de prestaciones que permitirá a sus moradores disfrutar a voluntad de un grado de confort y seguridad excepcionales.

En las 116 villas de esta promoción se combinan a la perfección el diseño más actual, el carácter y la tradición de las construcciones típicas canarias y las prestaciones más avanzadas del sistema Domótico de Fagor, gracias al cual, y a través de la línea telefónica, se pueden controlar a distancia los sistemas y electrodomésticos domóticos instalados; poner en marcha la calefacción o el aire acondicionado en cualquier momento



y desde cualquier lugar del mundo; conectar, desconectar o programar los electrodomésticos; garantizar la seguridad total avisando al usuario en caso de fugas, fallos o si detecta algún intruso. En resumen, un conjunto de prestaciones que proporcionan confort, comodidad y seguridad al comprador y ventajas competitivas de primer orden al promotor.

## Fundación Grupo Eroski presenta en Madrid el "Barómetro de Consumo 2004"

SEGÚN EL ESTUDIO EL CONSUMIDOR ESPAÑOL ES EXIGENTE Y HOGAREÑO, TIENE MUY BUENA OPINIÓN DE SÍ MISMO Y SE MUESTRA MUY SENSIBLE A LAS MEJORAS DEL MERCADO. MÁS DE UN 40% DE LA POBLACIÓN NO SE INCORPORA AL CARRO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. EL BARÓMETRO, YA EN SU CUARTA EDICIÓN, SE BASA EN UNA ENCUESTA A 5.000 PERSONAS EN TODO EL ESTADO ESPAÑOL.



Fundación Grupo Eroski presentó a principios de este mes de diciembre en Madrid la cuarta edición del Barómetro de Consumo en su doble formato de libro impreso y electrónico en el que se describe la evolución de las opiniones, actitudes y comportamientos de los consumidores españoles con la misma metodología empleada en las tres ediciones anteriores.

El estudio, realizado por el Instituto de Empresa y basado en 5.000 encuestas realizadas a otras tantas personas de más de 14 años de todo el país, permite delimitar el perfil del consumidor medio español: muy exigente, confía en la calidad y seguridad de los alimentos, se muestra individualista y autónomo y tiene una gran opinión de sí mismo como consumidor, evoluciona cada año y progresa en su cualificación como consumidor, aprecia mucho las mejoras en productos y servicios, le preocupa su aspecto físico casi tanto como su salud, le cuesta subirse al carro de las Nuevas Tecnologías, es hogareño y cuando sale de casa su actividad más habitual es ir de compras o pasear por centros comerciales.

### Situación de estabilidad

Arantza Laskurain, directora general de Fundación Grupo Eroski, y Ricardo Oleaga, director de productos informativos de esta fundación, afirmaron que "no hay grandes cambios, la situación es de estabilidad respecto

a años anteriores si bien se percibe una evolución favorable en los indicadores más importantes, como el de confianza en los alimentos", para pasar a continuación a describir las opiniones y comportamientos de los consumidores que menos han cambiado en estos años y aquellas en que la evolución ha sido más notable.

El grueso del Barómetro de Consumo 2004 sigue constituido por los grandes temas que se vienen analizando desde 2001 (la confianza ante la seguridad de los alimentos, la confianza en las marcas de alimentación, en los establecimientos comerciales y de restauración, la información que recibimos los consumidores, la credibilidad de los agentes que informan sobre consumo, la opinión sobre en qué medida defienden los intereses de los consumidores todos los agentes que intervienen en el ámbito del consumo, el grado de compensación que sentimos ante los productos o servicios que consumimos y utilizamos, etc.) pero en esta edición, al igual que se hizo en las dos anteriores (estilos de vida, tabaquismo, solidaridad, medio ambiente, liberalización de mercados...), se incorporan nuevos apartados a la macro-encuesta, entre otros: actividades que se realizan el tiempo libre, desplazamientos en verano, el uso de Internet y la opinión sobre este nuevo sistema de comunicación y la contratación de seguros de hogar.

### Lo que más ha cambiado estos últimos 4 años

- Se rompe la trayectoria levemente alcista de años anteriores en el grado de confianza ante los alimentos en general: se queda en 7,26 pts (año anterior: 7,29).
- La carne remonta definitivamente la pérdida de confianza que generó la crisis de las "vacas locas" (pasa de 6,4 pts en 2001 a 7 pts en 2004).
- Aumenta notablemente la confianza en las marcas "blancas" o de distribuidor (pasa de 5,6 a 6,1 pts en estos cuatro años) y en las marcas más baratas.
- Mejora la confianza en hipermercados y supermercados (pasa de 6,7 a 7, y de 6,9 a 7,1, respectivamente en estos cuatro años) y se estanca la que merecen mercados y tiendas tradicionales: 7,3 pts, los mismos que en 2001.
- El consumidor se muestra aún más descontento que en años anteriores con la información que recibe sobre vivienda y seguros.
- Mejora ligeramente la satisfacción con la información que proporcionan los hipermercados y empeora, también poco, la de las aseguradoras.

## Alumnos de Empresariales de M.U. obtienen un Premio a la Comunicación en Burdeos

EN EL TORNEO DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN SIMULADOR CELEBRADO EN BURDEOS QUE CONSISTÍA EN ABRIR UN RESTAURANTE Y CONVERTIRLO EN UN NEGOCIO RENTABLE.

El jueves 25 de noviembre tuvo lugar en Burdeos el Torneo de Gestión en el que se presentaron 15 equipos de distintas universidades de la Comunidad Autónoma de Euskadi, la Comunidad Foral de Navarra y la región francesa de Aquitania.

Las pruebas se celebraron en el Instituto de Auditoría de Cuentas de Burdeos y duraron prácticamente todo el día. El torneo consistía en que cada grupo debía abrir un restaurante y convertirlo en un buen negocio. Cada equipo debía introducir decisiones en un simulador informático que procesaba los distintos datos de posicionamiento de mercado, imagen, calidad, resultados económicos, equilibrios financieros, estrategia global, etc. Por otro lado, también había una representación en la que el equipo simulaba la recepción de los clientes al restaurante como si de un juego de rol se tratase.

Al final del día, se procedió a la entrega de premios ante distintas representaciones del mundo académico y político. De los cinco premios otorgados el equipo de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea se llevó el Premio a la Comunicación, premio con una dotación de 1.000 euros que se repartió entre los cuatro miembros del equipo: los alumnos de cuarto curso de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas Pedro María Matilla, Igone Sostre, Jon Vergara y Joana Solana.



Los equipos concursantes estaban formados por alumnos de último curso de Administración de Empresas y también por alumnos de másters del área de administración de empresas. La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea organizó un equipo que fue seleccionado y asesorado por Alvaro Ispizua, profesor del Departamento de Economía y Finanzas y por Amaia Aizpuru y Hervé Grellier, profesores del Departamento de Organización y Marketing.

## MCCk nabarmen lagundu zuen 2003an euskal balantza komertziala hobetzen

EAEN DIHARDUTEN INDUSTRI TALDEKO KOOPERATIBEN ESPORTAZIOAK ERKIDEGOKO INDUSTRI ENPRESEK GUZTIRA ESPORTATU ZUTENAREN %15,3 IZAN ZIREN.

MCCko kooperatibek 2003an zehar atzerriarekin egindako transakzioek (esportazioak eta inportazioak) superabit garrantzitsua lortu zuten guztira, eta nabarmen lagundu zuten euskal balantza komertziala hobetzen.

MCCk egindako esportazio gehien-gehienak Industri Taldeari dagozkio, eta 2003an EAEtik eta Nafarroatik egindakoak 1.740 milioi euro izan ziren, hau da, MCCren fakturazio industrialaren %46, ehuneko horretan atzerriko lantegien produkzioa sartu gabe.

EAEn diharduten Industri Taldeko kooperatiben esportazioak erkidegoko industri enpresek guztira esportatu zutenaren %15,3 izan ziren, produktu energetikoak kontuan hartu gabe.

Nafarroari dagokionez, ehunekoa %2,3 izan zen. Esportazioa lanpostuko 78.000 eurora iritsi zen kooperatibetan eta, euskal industri enpresetan, berriz, batez beste 43.000 euro izan zen, energiaren sektorea kontuan hartu gabe; alegia, lehiakortasuna eta dinamismoa handiagoa dagoela erakusten da.

Esportazioek inportazioei buruz lortu duten estaldurari dagokionez, balantza komertziala oso positiboa izan zen, izan ere, MCCren inportazio industrialak 570 milioi eurora iritsi zirelarik, esportazioak 1.740 milioi euro izan ziren, EAEn %248ko estaldurarekin eta Nafarroan %1.526ko estaldurarekin. Portzentaje horiek oro har EAEn (%112) eta Nafarroan (%123) lortutakoak baino askoz handiagoak dira.

## MCCren aportazioa lanpostuetan neurtuta

2003AN EAE-KO ENPLEGU GUZTIAREN %3,8 ETA ENPLEGU INDUSTRIALAREN %8,5 BETE ZUEN MCC-K.

El jueves 25 de noviembre tuvo lugar en Burdeos el Torneo de Gestión en el que se presentaron 15 equipos de distintas universidades de la Comunidad Autónoma de Euskadi, la Comunidad Foral de Navarra y la región francesa de Aquitania.

Las pruebas se celebraron en el Instituto de Auditoría de Cuentas de Burdeos y duraron prácticamente todo el día. El torneo consistía en que cada grupo debía abrir un restaurante y convertirlo en un buen negocio. Cada equipo debía introducir decisiones en un simulador informático que procesaba los distintos datos de posicionamiento de mercado, imagen, calidad, resultados económicos, equilibrios financieros, estrategia global, etc. Por otro lado, también había una representación en la que el equipo simulaba la recepción de los clientes al restaurante como si de un juego de rol se tratase.

Al final del día, se procedió a la entrega de premios ante

distintas representaciones del mundo académico y político. De los cinco premios otorgados el equipo de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea se llevó el Premio a la Comunicación, premio con una dotación de 1.000 euros que se repartió entre los cuatro miembros del equipo: los alumnos de 4º curso de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas Pedro María Matilla, Igone Sostre, Jon Vergara y Joana Solana.

Los equipos concursantes estaban formados por alumnos de último curso de Administración de Empresas y también por alumnos de másters del área de administración de empresas. La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea organizó un equipo que fue seleccionado y asesorado por Alvaro Ispizua, profesor del Departamento de Economía y Finanzas y por Amaia Aizpuru y Hervé Grellier, profesores del Departamento de Organización y Marketing.



## La aportación de MCC al PIB

EN 2003 MCC APORTÓ EL 3,8% AL PIB TOTAL DE LA C.A.V. Y SE ACERCÓ AL 8% DEL PIB INDUSTRIAL.

El valor añadido por MCC al PIB total del País Vasco en 2003 representó el 3,8%, aproximándose al 8% en el ámbito industrial. En el caso de Navarra, la aportación al total fue del 1,2% y de casi el 2% en el área industrial.

En el caso de la CAV dicho dato significa que, de cada 26 euros de riqueza que se generaron en dicho ejercicio en el conjunto de la Comunidad, 1 euro provino de actividades desarrolladas por MCC, siendo esta proporción de 13 a 1 si la comparación se ciñe al sector industrial.

Cabe señalar también que de los 1.755 millones de euros de Valor Añadido generado por MCC en la C.A.V. y Navarra, 1.029 millones se destinaron a Gastos de Personal, revirtiendo directamente en las economías domésticas de los socios y demás trabajadores de las cooperativas y empresas asociadas, propiciando efectos beneficiosos sobre el consumo y el ahorro de

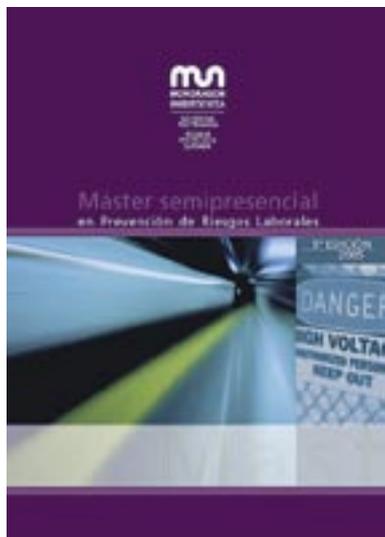
ambas Comunidades Autónomas.

Por otro lado, la contribución de MCC al sostenimiento de la función pública mediante el pago de los correspondientes impuestos, se elevó en la CAV a 226 millones de euros y en Navarra a 12,6 millones. Complementariamente, se destinó el 10% de los beneficios de las Cooperativas, aportados por ley al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa y cuantificado el 2003 en 39 millones de euros, a compromisos de solidaridad con la sociedad.

En lo que respecta a las inversiones y tomando como referencia los últimos datos oficiales sobre inversiones industriales vascas, correspondientes al 2002, los 300 millones de euros invertidos en dicho año por el Grupo Industrial de MCC, representaron el 9,3% del total de inversiones industriales de la CAV.

## Nuevas citas formativas en Mondragon Unibertsitatea

SE TRATA DE DOS MÁSTER Y UN CURSO AVANZADO.



**M**ondragon Unibertsitatea impartirá a partir de enero de 2005 el máster semipresencial en prevención de riesgos laborales, el máster en dirección de producción, y el curso avanzado de automatización industrial.

### Máster semipresencial en prevención de riesgos laborales

Este máster será impartido a partir del 14 de enero de 2005 en Goi Eskola Politeknikoa. En cuanto a la modalidad semipresencial se basa en un proceso de enseñanza-aprendizaje presencial complementado con el autoestudio tutorizado. De esta manera, se permite que el alumno organice su tiempo, intensidad y dedicación de forma autónoma en función de sus conocimientos de base y disponibilidad horaria. De la misma manera, se proveerá al alumno de la documentación correspondiente, que le permitirá prepararse para la prueba de evaluación correspondiente, que se realizará independientemente según el módulo impartido.

### Máster en dirección de producción

El máster en dirección de producción consta de 534 horas distribuidas en: horas lectivas, distribuidas en módulos; prácticas personales; y proyecto final. Será impartido por profesores de Mondragon Unibertsitatea, profesionales de empresas consultoras, de centros tecnológicos y directivos y técnicos de empresas industriales. Este máster dará comienzo en 11 de enero de 2005.

Entre los requisitos para tomar parte en este curso, se exige un título universitario medio o superior, y experiencia profesional en el área de gestión industrial de al menos 2 años.

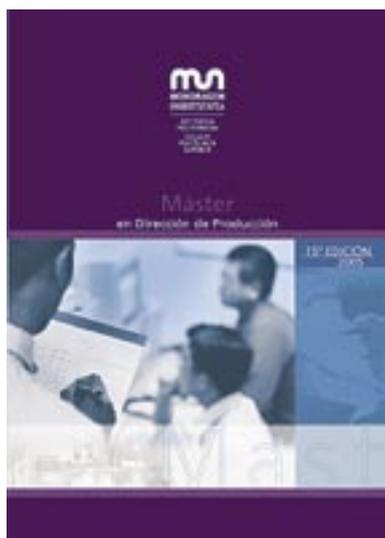
### Curso avanzado de automatización industrial

Este curso, de 150 horas, trata de dar respuesta a las necesidades actuales de las empresas para la configuración de diferentes sistemas automatizados, tanto a implantar en la propia empresa como un servicio a clientes externos.

El curso se compone de diferentes módulos: regulación y control de procesos industriales, captación de datos, accionamientos, sistemas de supervisión, comunicaciones industriales, seguridad en máquinas.

En cuanto a los participantes, está dirigido a personal en activo preferentemente con titulación de ingeniería técnica en las especialidades de mecánica y electrónica industrial con experiencia en el sector de bienes de equipo.

Las personas interesadas en tomar parte en cualquiera de estos cursos deberá dirigirse a Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, a través de teléfono 943 71 21 83 o bien a través de: [imangana@eps.mondragon.edu](mailto:imangana@eps.mondragon.edu) / [www.iraunkor.eps.mondragon.edu](http://www.iraunkor.eps.mondragon.edu).



## Representantes de la ONU visitan MCC

CARLOS MAGARIÑOS, DIRECTOR GENERAL DE UNIDO, ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL, VISITÓ EL PASADO 16 DE DICIEMBRE MCC.

Carlos Magariños, director general de UNIDO, organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial, visitó el pasado 16 de diciembre MCC.

Le recibió Jesús Herrasti, director de Operaciones Internacionales de MCC, y tras visionar el diaporama corporativo, mantuvo una reunión de trabajo con Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC.

Aprovechamos la ocasión para interesarnos por los objetivos de la organización que dirige, así como por el interés de la visita.

### ¿Qué es, a grandes rasgos, UNIDO?

Cuando se creó la organización de las Naciones Unidas, hace ya 60 años, decidió que para diversos temas específicos iba a crear instituciones especializadas, y entre ellas fundó UNIDO para profundizar en temas industriales. Se constituyó en 1966, tiene un presupuesto de 200 millones de dólares por año, y contamos con 600 trabajadores en nuestra sede central en Viena, y otras 300 personas en 70 oficinas repartidas por el mundo. Nuestro mayor objetivo es movilizar habilidades, conocimientos, tecnología e información para ayudar a las sociedades en desarrollo a aumentar su nivel de productividad. Efectivamente, defendemos que no existe ninguna forma sostenible de reducir la pobreza sino es a través de aumentos permanentes de productividad, y este aspecto es fundamental para alcanzar otros objetivos más genéricos: reducir la pobreza e integrar las comunidades más marginales de nuestro planeta.

Tradicionalmente, el concepto de desarrollo industrial ha estado ligado a la idea de grandes plantas industriales con



grandes chimeneas que emiten humo incesantemente y polucionan el medio ambiente. Desde hace siete años, nuestro objetivo es eliminar esa idea y actualizarla a los países que se rigen por un modelo de economía moderna, donde se incorporan otros conceptos como son la innovación, la tecnología, y el cambio técnico. En este sentido, actualmente nuestra agencia tiene tres grandes áreas de trabajo, siendo la primera la enfocada

a países con economías menos desarrolladas, centrada en países de África subsahariana. Además, contamos con otras dos áreas de trabajo para economías algo más complejas: formación de capacidades comerciales, y las transferencias de energías limpias.

### ¿Qué objetivo tiene esta visita a MCC?

He puesto muchas expectativas en esta visita a Mondragón, en el sentido de desarrollar también con MCC programas que UNIDO ha desarrollado con otras compañías multinacionales, como Fiat o Ericson. Toda nuestra labor está basada en la premisa de que el desarrollo económico está liderado por la innovación y el cambio técnico que lleva adelante el sector privado. Por esta razón, durante estos últimos años hemos intentado convertirnos en interlocutor entre el sector privado y los gobiernos y otras organizaciones no gubernamentales.

Efectivamente, pensamos que el sector privado, buscando su propio beneficio, contribuye al desarrollo general, y en esta línea deseamos profundizar con MCC, que cuenta con cooperativas líderes en industria electrodoméstica y en la industria de automoción, pero que a su vez, cuenta con un valor adicional: ser una organización corporativa cooperativa.

## ENTREGA DE DIPLOMAS DEL MÁSTER MBA EXECUTIVE

A finales de noviembre los alumnos que han superado el programa MBA Executive recibieron los diplomas acreditativos en el Aula Magna de la Antigua Universidad "Sancti Spiritus" de Oñati.

El acto estuvo presidido por el rector de Mondragon Unibertsitatea, Inaxio Oliveri; el director de Operaciones Internacionales de MCC, Jesús M<sup>º</sup> Herrasti; y el decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad, Jose Luis Abauz.

El objetivo de este curso ha sido capacitar a los profesionales para la gestión integral de las organizaciones desde los ámbitos estratégico, industrial, económico-financiero, marketing comercial y de las personas, todo ello en contextos internacionales diferentes.

Zorionak diplomatatu berriei!



## La Escuela Politécnica Superior y el Centro de Investigación Ideko renuevan su convenio

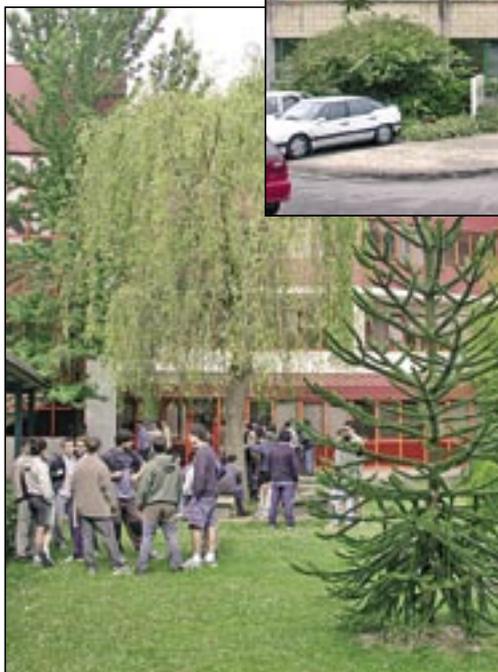
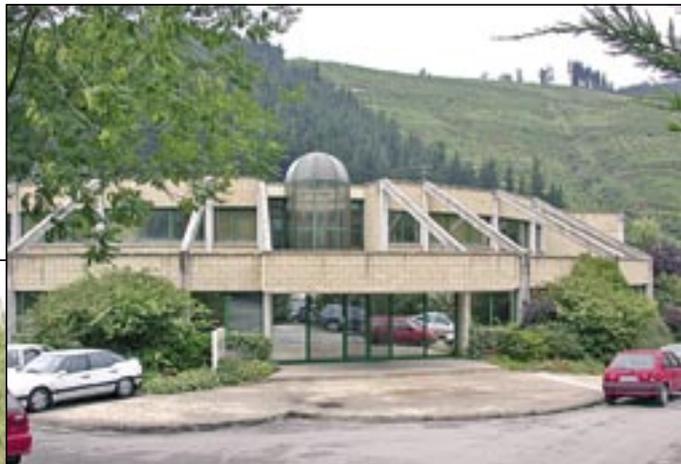
LAS DOS ENTIDADES SUSCRIBEN UN NUEVO CONVENIO PARA OTROS CUATRO AÑOS.

La Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea y el Centro de Investigaciones Tecnológicas Ideko han renovado recientemente el convenio de colaboración suscrito en el año 2000. Las dos entidades se comprometen a continuar la puesta en marcha de actuaciones conjuntas en investigación y formación en ámbitos científico-tecnológicos de interés común durante otros cuatro años.

### Objetivos del convenio

Uno de los objetivos fundamentales obtenidos con la firma del acuerdo marco de 2000-04 ha sido la colaboración en el desarrollo de las tecnologías aplicables en el sector de la máquina herramienta, campo en el que se han obtenido grandes resultados. Asimismo, otra de las actuaciones alcanzadas ha sido el desarrollo del tercer ciclo bajo la dirección de Mondragón Unibertsitatea, ámbito con el que se ha potenciado la realización de tesis tanto por parte de profesores y alumnos de la universidad como por técnicos de Ideko.

Dicho convenio fue suscrito por el director de la Escuela Politécnica Superior, Javier Retegui, y Ramón Uribe-Etxebarria, director de Ideko. La ampliación del acuerdo firmado



contempla la aprobación del Programa de Investigación 2004-08 por parte del Comité de Gestión, para posteriormente crear equipos de investigadores especializados en las distintas líneas tecnológicas. Este convenio pretende aunar la orientación de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón como entidad que desarrolla programas de formación de investigadores, ingenieros y técnicos, con el mundo laboral, representado por Ideko, como centro de investigaciones tecnológicas de reconocido prestigio.

## Azaro Fundazioak enpresa ideien III. lehiaketa ospatu du

LEHIAKETAREN BIDEZ LEA ARTIBAI ESQUALDEAN ENPRESA BERRIAK BULTZATU NAHI DIRA.

Abenduaren 16an ospatu zuen Arazo Fundazioak, Lea Artibai eskualdeko Enpresa Proiektuen III. lehiaketako sari banaketa. Lehiaketaren helburu nagusiak hauek dira: sustapen kultura hedatu eskualdean, enpresa proiektuak sortarazi eta bultzatu, eta Lea Artibai eskualdean enpresa berriak eta lanpostu berriak sortzea ahalbidetu.

Aurtengo ekitaldian, 16 enpresa proiektu aurkeztu dira, industria eta zerbitzuen sektoreko proiektu desberdinak. Sariei dagokionez, hauek dira saridunak: Jose Maria Arizmendiarieta saria *The Basque Adventure* turismo proiektuak jaso zuen. Elikagaigintza arloko proiektu onenari saria *Aqua Pellets* piszifactorietako arraiantzako janari ekoizpeneko proiektuak jaso zuen. Eta enpresa proiektu onenari saria *Mendilankor*, EAEko ondare natural eta kulturalaren berreskurapen eta mantentze proiektuen kudeaketak irabazi zuen.

### Globalizazio aztergai

Abenduaren hasieran, "Kooperatibagintza globalizazio garaian" gaia aztertzeko ihardunaldia antolatu zuen Arazo Fundazioak. Helburua, globalizazioaren aurrean kooperatibek izandako esperientziak, antolaketa eredu berriak eta etorkizuneko erronka nasugiak aipatzeaz gain, eskualdeetan kooperatiba berriak sortzeak duen garrantzia eztabaidatu zen.

Ekitaldian, Jose Luis Olasolo, Lea Artibai ikastetxeko lehendakaria eta MCCko lehendakariordeak, "Globalizazioa, kooperatibagintza eta sustapena" izeneko hitzaldia eskaini zuen. Ondoren, Joseba Azkarraga, LANKiko ikertzailea eta MUko irakaslea, "Kooperatibismoa bestelako globalizazio baten alde" aztertu zuen. Eta azkenik, Jon Txakartegik, Burdinolako Eragiketa zuzendaria eta Kooperatiben Mahaiko ordezkariak "Burdinola globalizazioaren aurrean. Kooperatiba berrien sorrera Lea-Artibain" gaia landu zuen.

## Estudiar y trabajar: un binomio compatible

ESTUDIANTES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA QUE ALTERNAN ESTUDIO Y TRABAJO A TRAVÉS DE **ALECOPI S. COOP.** PREMIADOS POR KUTXA.

El pasado viernes 26 de noviembre, se otorgaron los premios que anualmente concede Kutxa a los mejores expedientes académicos universitarios de Gipuzkoa. En este acto, se galardonó a 10 jóvenes estudiantes de Mondragon Unibertsitatea (5 de MGEP, 3 de HUHEZI y 2 de ETEO).

Junto a las excelentes notas obtenidas en cada una de las titulaciones por estos jóvenes universitarios, dos hechos destacan cuando se analiza el perfil de los mismos. Por una parte, que 8 de ellas son chicas; y además su presencia es mayoritaria, tanto en ámbitos técnicos como en los correspondientes a humanidades o ciencias sociales. A lo largo de estos últimos años, hemos observado que, progresivamente, su presencia iba creciendo en ámbitos tan tradicionalmente masculinos como las Ingenierías, y, hoy es el día en que los Premios Fin de Carrera de titulaciones como Ingeniería Automática, Ingeniería de Organización o Ingeniería Informática (por citar algunos ejemplos) los han logrado -frente a decenas de compañeros- jóvenes mujeres, que, esperamos, a corto-medio plazo se integrarán, probablemente, en las empresas de nuestro entorno.

### Reflexiones

Por otra parte, cabe señalar que 5 de estas 10 personas galardonadas, trabaja o ha trabajado -a través de ALECOPI- mientras cursaba sus estudios. Combinar el estudio con el trabajo a media jornada, logrando al mismo tiempo obtener el mejor expediente universitario en su correspondiente titulación, debería como mínimo hacernos reflexionar sobre dos aspectos:

a) frente a lo que a menudo se señala -negativamente- en relación con la juventud actual (irresponsabilidad, comodidad, apatía,...), hechos como este ponen de manifiesto la capacidad de los jóvenes de nuestro entorno para hacer cosas relevantes, y hacerlas bien -



con responsabilidad, esfuerzo y dedicación-, cuando hay motivación, interés y medios para ello;

b) ante la opinión restrictiva de que el combinar trabajo y estudio supone un impedimento para la obtención de resultados académicos, estos jóvenes, ponen de manifiesto que esta alternancia es compatible, si bien requiere de las personas organización de sus tiempos, compromisos y trabajos. Refuerzan con ello, en última instancia, la visión y la creencia de que el esfuerzo que supone combinar trabajo y estudio, aporta a la persona en formación -en definitiva, a todas las personas- además de una retribución económica, unas características particulares de índole personal, relacional y de conocimiento del mundo del trabajo muy válidas para la inserción socio-laboral en la sociedad actual.

A todos ellos, enhorabuena y desearles que este premio sea el inicio que marque un mayor compromiso y dedicación -desde su respectiva actividad personal y profesional- hacia el entorno y el mundo en que les toca(rá) desempeñarse laboralmente.

## BANESTOKO ORDEZKARIEK MCC BISITATU DUTE

Azaroaren bukaera aldean Banesto banketxeo ordezkariak MCCn izan ziren. Bisitaldian, Federico Outon, Banestoko kontseilari nagusia; Jose Nieto, banka-enpresa arloko zuzendariordea; eta Txema Bilbao, Euskadiko mailako enpresa arloko zuzendaria etorri ziren.

MCCren aldetik, honako hauek egin zieten harrera: Jesus Catania, Kontseilu Orokorreko lehendakaria; Miguel Angel Laspiur, Finantza Gestioko zuzendaria; eta Juan Luis Isasmendi, MCCko diruzaintzako arduraduna.



# MCC y el desarrollo sostenible

Catania destaca en este descargo de la Memoria de Sostenibilidad "la capacidad competitiva de un modelo de desarrollo empresarial sostenible como el nuestro, basado en una gestión democrática y participativa".

**Jesús Catania**, Presidente del Consejo General de MCC

**L**a creciente globalización de los mercados mundiales está provocando una mayor sensibilización entre la sociedad civil, que se va concienciando de la necesidad que las empresas tienen de colaborar activamente en lo que se ha venido en llamar desarrollo sostenible del planeta. En MCC, hemos presentado nuestra primera Memoria de Sostenibilidad, en la que se recoge nuestro desempeño económico, ambiental y social de nuestra organización en 2003.

A través de este artículo, me gustaría resumir para los lectores de T.U. Lankide los aspectos sustanciales de esta memoria clasificados en cuatro bloques temáticos: Nuestro compromiso con el crecimiento, Intercooperación, la Participación y la Solidaridad.

## **Nuestro compromiso con el crecimiento**

Las principales magnitudes del 2003 confirman nuestro compromiso con el crecimiento y la generación de empleo. Nuestras ventas crecieron el pasado ejercicio un 4,6%, a pesar de la salida de Consum (este año lo estamos haciendo en torno al 9%) y el valor añadido por empleado, ratio que expresa la tendencia de nuestra productividad, se incrementó un 4,6% con respecto al año anterior.



En cuanto a la **incidencia en nuestro entorno más próximo**, como datos más significativos recordar que en la Comunidad Autónoma Vasca generamos en el 2003 cerca del 8% del PIB industrial y contribuimos al 8,5% del empleo industrial.

En lo que respecta a la **distribución de la riqueza**, de los 411 millones de resultados logrados el 55,3% se destinaron a Resultados Capitalizados (de los que el 57,2% correspondieron a Fondos de Reserva y el 42,7% a Retornos para los socios); el 26,3% al pago de los intereses de las aportaciones que poseen los socios en sus Cooperativas; el 9,5% al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC) con 39 millones de euros destinados a compromisos de solidaridad con la sociedad; y, finalmente, el 9% al Impuesto de Sociedades.

En lo que concierne a **nuestra presencia en el mundo** nuestras plantas en el exterior ascendían a 38 al finalizar 2003 y previsiblemente superarán las 45 al concluir el actual ejercicio. Nuestra política de internacionalización se dirige fundamentalmente a ganar cuota de participación en un mercado cada vez más global y acompañar a nuestros clientes en su expansión exterior, no en deslocalizar las empresas de aquí. En algún caso hemos trasladado al exterior alguna línea de producto de bajo valor añadido con la que ya no podíamos ser competitivos, pero sin perder empleo en nuestras cooperativas.

Cabría recordar que durante el decenio 1993-2003 de fuerte expansión industrial en el exterior, generamos en el conjunto del Estado 11.200 nuevos empleos industriales, de los que 7.000 correspondieron a la CAV y 925 a Navarra, mientras que en nuestras filiales exteriores el empleo industrial creado ascendió a 6.300 puestos de trabajo.

En lo que respecta a los trabajadores de nuestras filiales, nuestra voluntad es ir trasladando la misma filosofía participativa que tenemos en nuestras Cooperativas. Así lo decidimos en el Congreso del 2003 y así lo contemplamos en nuestro Plan Estratégico, previendo para el 2008 que el 30% de los empleados de nuestras filiales participen ya en el capital, gestión y beneficios.

Durante el decenio 1993-2003 de fuerte expansión industrial en el exterior, generamos en el conjunto del Estado 11.200 nuevos empleos industriales, de los que 7.000 correspondieron a la CAV y 925 a Navarra, mientras que en nuestras filiales exteriores el empleo industrial creado ascendió a 6.300 puestos de trabajo.

### Intercooperación

La creación de MCC permitió desarrollar fórmulas de intercooperación destinadas a responder a las necesidades de financiación y desarrollo de las Cooperativas. En la práctica son cinco las fórmulas utilizadas:

- **Reconversión de Resultados** en el ámbito de Agrupaciones y Divisiones.
- **Fondo Central de Intercooperación (FCI)**, creado en 1991, que sirve para

financiar proyectos de desarrollo e internacionalización y contribuye al reforzamiento de las Cooperativas a través de la compensación de posibles pérdidas y el aval financiero.

- **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI)**, aprobado en 1989, que está dirigido a la financiación estructural de los centros educativos y tecnológicos.
- **Fondo de Solidaridad**

### Etorkizunerako apostua

**Formazioa, Berrikuntza eta enpresa jarduera berrien sustapena funtsezko alderdiak izango dira etorkizunean ere hazkunde iraunkorra eta lehiakorra lortzeko.**

**Berrikuntzan (I+G+b), MCCk 2003an erabili zituen baliabideak Industria Taldearen Balio Erantsiaren %5,2 izan ziren, 24 patente erregistratu ziren eta bost Teknologia Zentro berri sortu ziren, hau da, gaur egun 10 dira horrelako zentroak.**

**Formazioaren arloan, nabarmendu behar da hezkuntza sare garrantzitsua daukagula, eta horri KHSFren bidez 3,8 milioi euro zuzentzen diogula. Horren barruan daude: Mondragon Unibertsitatearen jarduera, bere 4.000 ikasleekin eta Arrasate, Ordizia, Elgoibar, Markina eta Irungo campusekin, eta lanbide heziketa eta trebakuntzarako hainbat zentro. Joan den ekitaldian guztira MCCko ikastetxeetan ikasi zuten ikasleak 8.000 izan ziren gutxi gorabehera.**

**Enpresa jarduera berrien sustapenean, eta horrek oso ekarpen positiboa egiten dio gizarteari, aipatzeko hainbat elementu daude: LFZk 2003an 18 milioi euroko diru laguntzak eman zituen; 1985ean gure Eskola Politeknikoaren baitan sortu zen Saiolan Zentroak, isil-isilik baina oso modu positiboan, lanean jarraitu zuen, izan ere, urteotan 88 enpresa eta 879 enplegu sortu ditu. Azkenik, Gaztempresa Fundazioa aipatu nahi dut: 1994an sortu zen, Caja Laboral-Euskadiko Kutxaren ekimenez lan sozialaren arloan aritzeko, eta bere helburua enplegua sortzea bultzatzea da.**

**Corporativo** (FSC), constituido en 2003, para complementar el sistema de compensación de pérdidas que puedan darse en las cooperativas del Grupo Industrial.

- **Y Fondo de Ayuda al Empleo**, cuya finalidad es la financiación de situaciones de desempleo tanto coyuntural como estructural que afecten a los socios de las Cooperativas.

Los **Fondos Intercooperativos** (FCI, FEPI y FSC), a cuyo sostenimiento contribuye activamente Caja Laboral, son la respuesta solidaria de las cooperativas de MCC que, conscientes de su limitada dimensión y de su compromiso con el desarrollo empresarial y social, aúnan esfuerzos en beneficio del conjunto de la Corporación y de la sociedad en general.

Las entidades jurídicas que dan cobertura a estos Fondos son: MCC Inversiones y la Fundación MCC. En el quinquenio 1998-2002, MCC Inversiones ha materializado participaciones, préstamos y avales por valor de 267 millones de euros. Sus Fondos propios han evolucionado de 61 millones en 1998 a 134 millones en 2002. En cuanto a la Fundación, cabe señalar que canaliza una media anual de 11 millones de euros en operaciones instrumentadas como subvenciones o como aportaciones sin ánimo de lucro.

## La Participación como eje de la actividad cooperativa

La participación constituye una de nuestras señas de identidad y, en consecuencia, la política empresarial de MCC impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de las empresas, en el marco del desarrollo de un proyecto común que busca el progreso social, empresarial y personal.

En el 2003 la participación de los socios trabajadores en el Capital Social alcanzaba al 83 % del total, correspondiendo el resto a socios externos. El capital en las Cooperativas se remunera mediante un tipo de interés fijado actualmente en el 7,5%, es monetarizable y se percibe siempre que se den resultados positivos. Hay que destacar, asimismo, que el porcentaje de trabajadores con participación en el capital de nuestras empresas que no son



cooperativas se elevó en 2003 al 10,2%.

En cuanto a los Resultados de la cuenta de explotación, estos se distribuyen en tres epígrafes: fondos sociales (FEPC y FEPI), fondos de reserva y retornos asignables a los socios (o externos en caso de pérdidas) ascendiendo en el 2003 los retornos a 105 millones de euros.

Subrayar también que las Cooperativas retribuyen a los trabajadores asalariados con una paga por beneficios que asciende como mínimo al 25% de lo que percibe un socio en concepto de participación en resultados.

La participación en la Gestión empresarial viene dada por la condición societaria de los socios y se articula básicamente a través de la labor que desarrolla el Consejo Social, en su calidad de órgano permanente de la comunidad de trabajo, con sus funciones básicas de asesoramiento, información y consulta. El Consejo elabora propuestas y dictámenes ante las decisiones a adoptar por los órganos de gobierno, transmite a los socios la información recibida y canaliza iniciativas de interés. En 2003, los socios trabajadores dedicaron a la Gestión Social 1,18 millones de horas.

La **transparencia informativa**

está plenamente garantizada y se regula a través del derecho de información del socio, que puede solicitar por escrito las aclaraciones que estime necesarias y que la Asamblea General y el Consejo Rector tienen la obligación de responder.

Cualquier socio puede formar parte de los órganos de gobierno, siempre que reciba el apoyo suficiente por parte del resto de socios de la Asamblea, cumpliendo su función sin ningún tipo de remuneración económica. En 2003, el número de socios en órganos de gobierno se elevaba a 803, como muestra palpable de la implicación práctica de los socios en la gestión de la cooperativa.

## Solidaridad al servicio de una sociedad más justa

En aplicación de los Principios de Solidaridad Retributiva e Intercooperación en MCC hemos establecido un marco solidario, tanto en la retribución al trabajo como en el horario de trabajo anual, para todas las cooperativas integradas en la Corporación. Teniendo en cuenta los conceptos de Equidad Interna y de Competitividad externa, la Política Retributiva contempla:

- abanicos salariales que garantizan

que no exista una amplia dispersión entre los salarios superiores e inferiores.

- remuneraciones homologables con las de los trabajadores asalariados del entorno sectorial y territorial de las cooperativas.

A modo ilustrativo, cabe señalar que en Mondragón y su comarca del Alto Deba, espacio donde se da una mayor concentración de la actividad cooperativa, informes recientes europeos sitúan a esta comarca con el nivel más alto de renta per cápita en España junto con San Sebastián y su entorno. Indicar, asimismo, que el Alto Deba disfruta de una situación de pleno empleo. También es aquí "donde el desarrollo económico es mayor y donde el reparto de la riqueza es más igualitario", tal como lo han resaltado en los últimos años los medios de comunicación vascos, basándose en los informes de Hacienda elaborados a partir de las declaraciones de renta anual efectuadas por los habitantes de Gipuzkoa.

La **Transformación Social** es uno de los objetivos de las Cooperativas de MCC, lo cual se traduce en la aportación de bienestar y calidad de vida a las comunidades en que se hallan sus empresas y en la inversión del 10% de sus beneficios en actividades de contenido social, que son canalizados a través del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC). Fondo que en 2003 alcanzó 38 millones de euros sumando en el último quinquenio 160 millones (26.500 millones de las antiguas pesetas).

Estos recursos se destinan a apoyar proyectos de formación y desarrollo educativo, proyectos de investigación y desarrollo, consumerismo, promoción de actividades culturales, promoción del euskera y lenguas autóctonas e iniciativas asistenciales: subvencionando programas y entidades de inserción social, ayuda a discapacitados, cuidado de ancianos, reinserción de drogodependientes, actividades de ONGs y proyectos en el Tercer Mundo etc. En este último campo, destacar el papel de la Fundación Mundukide, creada en 1999 con el apoyo de MCC, orientada al Desarrollo Comarcal Integral y al apoyo de Cooperativas de economías populares. ●

## Iraunkortasun memoria begirada batean Zenbatekoak milioi eurotan

Enpresa Garapena	2001	2002	2003
■ Baterako salmentak			
Industria Taldea eta Banaketa Taldea	8.106	9.232	9.655
■ Bitartetutako Euskadiko Kutzako baliabideak	7.891	8.474	9.247
■ Emaitzak	335	370	411
■ Kapitalizatutako emaitzen %	61,2	57,0	55,3
■ Inbertsioak	872	683	847
■ Nazioarteko Ekoizpen Planta kopurua	34	37	38
■ Industria Taldeko Nazioarteko Salmenten %	50,9	50,8	49,1
Elkar-lankidetzak	2001	2002	2003
■ Elkar-lankidetzak fondoak	46	40	35
Partaidetza	2001	2002	2003
■ Lan-bazkideen kapital soziala	914	1.252	1.370
■ Gobernu Organoetan lan-bazkide kopurua	746	812	803
■ Langileek gestioari eskainitako ordu kopurua	1.123.818	1.259.232	1.184.199
■ Itzulkinen bolumena	97	107	105
■ Filialen kapitalean partizipazio duten langileen %	6,1	6,6	10,2
Enplegu-sorkuntza	2001	2002	2003
■ Lanpostu kopurua	60.200	66.558	68.260
■ Kooperatiben plantileekiko bazkide %	75,2	77,3	80,4
■ Kooperatiben plantileekiko emakume bazkide %	42,1	44	44,1
■ Pertsonen gogobetetze indizea (0tik 5era)	3,0	2,9	3,0
■ Pertsonal gastuekiko Formazio gastuen %	0,9	1	0,8
■ Lan-absentismo %	4,6	5,2	5,5
■ Industria Taldeko intzidentzia edota ezbehar-tasa	82,7	80,6	70,0
■ Lagun-Aroren ondare fondoak	2.425	2.549	2.766
Elkartasuna	2001	2002	2003
■ Gizarte edukidun jardueretara zuzendutako baliabideak	38	36	38
■ MCCko hezkuntza zentroetako ikasle kopurua	7.332	7.346	7.954
■ MCCren kontribuzioa EAEko BPGari	3,9%	3,7%	3,7%
Ingurumen-kudeaketa arduratsua	2001	2002	2003
■ Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagiri kopurua	e.a.	28	33
■ Indarrean dauden EMAS ziurtagiri kopurua	e.a.	e.a.	4
■ Energiaren kontsumoa (Kwh/mila salmentak)	421	406	442
■ CO <sub>2</sub> igorpenak (Tona/urte)	315	308	334
■ Salgutako produktu berreskuragai/berreskuratutako pisuaren %	39,6	40,1	38,9
Etorkizuneko apostua	2001	2002	2003
■ I+G+b-ri zuzendutako baliabideen % Industria Taldeko balio erantsiarekiko	5,7	5,1	5,2
■ MCCn Zentro Teknologikoen kopurua	4	5	10
■ Patente berrien erregistro kopurua	e.d.	e.d.	24

## Entrevista



**Enplegu politikak eta ingurumenarekiko jarrerak protagonismo berezia izan dute lehenengo iraunkortasun txostenean. Horretaz aritu gara elkarrizketa honetan.**

## Txema Gisasola

### Director de Gestión Social de MCC

**T**xema Gisasola habla en esta entrevista de dos aspectos muy importantes de la actividad de MCC: la política de empleo y la gestión ambiental. Ambos aspectos han ocupado un buen número de páginas en la recién presentada memoria de sostenibilidad.

#### **La creación de riqueza a través de la generación de empleo es la principal razón de ser de MCC. ¿Cómo se expresa en números esa declaración?**

Efectivamente, es muy importante destacar que la generación de empleo es la fuerza orientadora de nuestra misión: "Generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo". En este sentido, cabe señalar que al finalizar 2003, el número de empleos de las cooperativas y empresas integradas en MCC ascendía a 68.260, —en diciembre de 2004 ya superábamos los 71.000— habiendo creado en los últimos cinco años más de 26.000 puestos de trabajo. En cuanto a su distribución geográfica, cabe señalar que un 49% de los empleos se ubicaban en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), un 39% en el Estado Español y un 12% en el ámbito internacional (ocupando al finalizar 2003 a más de 8.000 personas).

#### **Desde el punto de vista de la sostenibilidad, ¿cuáles son los rasgos principales de la política de empleo de MCC?**

Siempre hemos sido conscientes de que nuestros equipos

humanos son el principal activo de nuestras empresas, y por eso nuestra política de empleo se apoya en tres ejes: el fomento del empleo cooperativo, la calidad del empleo y la empleabilidad de las personas. De hecho, la generación de más empleo, de mejor calidad y de mayor implicación con los resultados es uno de los objetivos estratégicos de MCC y una constante a lo largo de su historia.

#### **Sin embargo, la tendencia de los últimos años es hacia un menor peso porcentual del número de socios entre el colectivo total de trabajadores.**

En los últimos años, nuestros esfuerzos en ese sentido se están orientando a aplicar las directrices de la Comisión Permanente del Congreso sobre la composición de la estructura laboral de los trabajadores de las cooperativas. Fruto de esos esfuerzos es que el porcentaje de socios sobre la plantilla total de las cooperativas se situaba al finalizar 2003 en torno al 80%. Y de cara al próximo ciclo estratégico pretendemos seguir incrementando ese porcentaje.

Por su parte, en el empleo generado en el ámbito internacional hemos adoptado el compromiso de que éste se fundamente en criterios éticos y esté basado en la dignidad del trabajador. Asimismo, estamos desarrollando acciones orientadas a aplicar mecanismos de participación de los trabajadores por cuenta ajena en la gestión, resultados y la propiedad tanto en nuestro entorno como en el exterior. Es un reto y una exigencia ética que no podemos eludir si queremos ser coherentes con nuestras singulares señas de identidad cooperativas.

**“Los equipos humanos son el prin**

### **¿Mejora la participación de la mujer en MCC?**

En los últimos años ha experimentado un avance sustancial, de tal modo que en el año 2003 el empleo femenino representaba ya el 44% de la plantilla de nuestras cooperativas.

### **¿Significa esa evolución que la mujer accede con más frecuencia a los puestos directivos?**

La presencia de la mujer en puestos directivos, aunque sigue una tendencia creciente, sigue aún siendo muy inferior a la masculina y no es representativa de la realidad social de las cooperativas. En la actualidad el porcentaje de mujeres directivas en las cooperativas integradas en MCC se sitúa en el 14%.

### **¿Qué otros "indicadores de sostenibilidad" se pueden apuntar en relación con las personas?**

Además de los comentados, creo que también merece especial atención el hecho de que el índice de satisfacción de las personas supere el 3 sobre un baremo de 5; que la tasa de absentismo laboral se acercó al 5,5%; y que el índice de incidencia o siniestralidad en el grupo industrial se redujo en 10 puntos.

Además, me gustaría incidir especialmente en la importancia estratégica que asignamos a la formación y a la capacitación profesional dirigida a todos los niveles: por el papel que juegan en la consolidación de las empresas y la propia Corporación, y porque entendemos que constituye un derecho de los trabajadores como elemento dinamizador de la igualdad de oportunidades y de su promoción personal y profesional, ante la continua evolución de los sistemas productivos y el desafío de las nuevas tecnologías. En 2003 dedicamos a gastos de formación el 0,8% del total de la masa salarial, en concreto 11 millones de euros.

### **Medio ambiente**

#### **Otro de los aspectos claves de esta primera memoria es el referido a la política medioambiental de MCC. ¿En qué se sustancia?**

Fundamentalmente, en el fomento de la prevención, el compromiso para el cumplimiento continuo de la legislación existente y el fomento de la mejora continua en la protección medioambiental y de los sistemas de gestión.

#### **La aplicación de esa política ¿qué frutos ha dado en los últimos años?**

Fruto de esta política son los 33 certificados ISO 14001 y las cuatro Cooperativas inscritas en el registro europeo EMAS a finales de 2003, junto al acuerdo firmado con el departamento de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, por el que nuestras Cooperativas se comprometieron a incrementar sus actuaciones a favor del desarrollo sostenible. Constatar también que en el período 2001-2004, las empresas de MCC no han tenido ninguna sanción administrativa por

**El porcentaje de socios sobre la plantilla total de las cooperativas se situaba al finalizar 2003 en torno al 80%. Y de cara al próximo ciclo estratégico pretendemos seguir incrementando ese porcentaje.**

infracciones a la normativa medioambiental.

En Eco-eficiencia, se viene registrando una tendencia decreciente en el consumo relativo de energía eléctrica, fuelóleo y propano, así como una disminución del consumo total de agua por empleado en el último trienio y un uso más eficiente en el consumo de materiales.

#### **Un tema de especial sensibilidad en la opinión pública es la contaminación. ¿Cómo afecta al medio ambiente la actividad contaminante de nuestras industrias?**

Sin duda alguna el impacto medioambiental de nuestras actividades es una de nuestras preocupaciones más sentidas. Por eso, en julio de 2002 pusimos en marcha el Comité de Medio Ambiente de MCC, en el que se integran representantes de todos los grupos y divisiones de la Corporación. Su creación obedece a la necesidad de disponer de un órgano a nivel corporativo, muy cercano a las realidades medioambientales de las empresas de MCC. Y creo que en este apartado, nuestra gestión ha mejorado ostensiblemente en los últimos años.

Así, en el control de la contaminación, en lo que respecta a vertidos de aguas residuales, el 45% se realizó al río y el 55% a la red de colectores, debiendo indicar que todos los centros productivos contemplados en la Memoria disponen de autorización de vertido y el 65% cuenta con sistemas de tratamiento previo. Prevemos que estos ratios mejoren sensiblemente con la red de depuradoras que se está instalando en el valle del Deba.

En cuanto a los residuos, el 90% de los generados eran inertes y sólo revestían peligrosidad el 5,7%. La cantidad total aumentó un 10% con respecto a 2002, si bien en términos relativos la tasa de generación de residuos ha disminuido desde los 114 a los 105,7 kilos/por 1000 de euros de facturación de 2001 a 2003.

Respecto las emisiones a la atmósfera, aumentaron las de CO<sub>2</sub>, generadas básicamente en las instalaciones industriales de combustión y en las calderas para calefacción; se mantuvieron estables las de NO<sub>x</sub> y presentaron una tendencia a la baja las de SO<sub>2</sub>. ●

**cipal activo de nuestras empresas"**

# La lección de un filósofo

José Mari Ormaetxea

**E**n el contexto de la conmemoración del 28º aniversario del fallecimiento de Don José María Arizmendiarieta se celebró el 30 de noviembre la llamada "**Arizmendi Topaketak 2004**" auspiciada por la Fundación Gizabidea y teniendo como escenario, como es tradicional, el Salón de Actos del Colegio Mayor Viteri.

## Introducción

José Antonio Marina fue un torrente de ideas propias de quien emplea la palabra, hablada y escrita, en el ejercicio diario de investigar, educar y trabajar. Como filósofo nos habló de cosas esenciales dirigiéndose perceptiblemente a justificar el título que daba marco a su ponencia: "Un nuevo proyecto económico".

Desgranó así ideas como esta: *"Los hombres desean ser felices a través de su bienestar físico, económico, tratando de hallar seguridad en su vida y tendiendo a crear algo que le exceda. Porque al hombre no le basta con el confort porque es llamado a la vida de la grandeza y de la generosidad"*. Entró en consideraciones de mayor profundidad afirmando que el siglo XXI no va a ser la centuria de *internet* sino de la *"inteligencia que tiene una fuerza práctica"*. Apeló a la responsabilidad humana insistiendo en que los sentimientos deben entrar en contacto con los valores éticos y para que la inteligencia sea dedicada al logro de la felicidad. Se preguntaba *"¿cómo funcionan los grupos humanos al cooperar entre sí? En la familia, haciéndose un hueco y un bien recíproco. En la empresa, si ésta se configura como una entidad inteligente -fuertemente competitiva, capaz de globalizarse con la velocidad que le requiere la demanda añadiéndole a lo que produce un "plus de talento" que se afinque en el contexto del grupo de personas que la forman. En una palabra, fomentando y engrandeciendo el talento de la empresa"*. Siguiendo con sus inevitables formulaciones abstractas remarcó: *"La empresa forma parte de la sociedad; la sociedad se vale del capital que es el conjunto de recursos acumulados, que amplían las posibilidades de acción; y este capital no es sólo físico o financiero, es también capital intelectual y moral"*. Por eso remarcó al final: *"Hay que allegar recursos de capital intelectual que sea capaz de desarrollar un gran proyecto de empresa y de la sociedad"*.

En esta fase preliminar destacó varias veces: *"No se trataría de acabar con los problemas; los problemas hay*



*que resolverlos"*. Venía a decir: de otro modo, los problemas subyacerán permanentemente.

## Debate que afecta a los problemas económicos

Estos, los problemas económicos, los inscribió en un sistema de cuatro conceptos que, a su juicio, se ha probado, que son, a estas alturas de la Historia, incuestionables:

- **El sistema de mercado**, cuyo fin es, en último término, la asignación óptima de los recursos disponibles.
- **La racionalidad científica**, que es la ciencia que tiene un papel omnipresente en nuestra vida como seres humanos.
- **Los avances tecnológicos**, que se han instalado inseparablemente en nuestras vidas.
- **La democracia política**, que es la forma más óptima de acceso y ejercicio del poder que se ha hallado.

Pero tales valores esenciales, así formulados, no serían suficientes si se dejaran que se expresaran "ad libitum", es decir, a su propio dinamismo incontrolado, sin ningún resorte intelectual o ético que los delimite o corrija porque podrían derivar en una catástrofe.

Del sistema de mercado, no se puede pasar al monopolio por el impulso irrefrenable y omnimodo de una sola empresa.

La racionalidad científica, no puede llevarnos a su desarrollo sin límites. Debe tener limitaciones de tipo moral, religioso, de instrumentación jurídica y de racionalidad humana.

Los avances tecnológicos hay que controlarlos y no puede

admitirse que se cumpla la norma inercial de que "lo que puede hacerse a través de la tecnología, se hará".

Finalmente, el modelo político de organización democrática, encuentra sus fronteras al darse en la vida social cuestiones, determinadas por la propia legislación, que no pueden aprobarse sólo por la pura decisión de las mayorías.

Redundado en la necesidad de corregir las leyes de mercado que no pueden dejarse a su libre albedrío, se preguntó: *"¿dónde queremos vivir, en la selva o en un mundo seguro? Debemos intentar cooperar con un proyecto ético. Porque la economía no debe organizarse en la búsqueda de fines últimos que sean ilícitos, injustos o encaminados por el poder que le otorga a cada persona, a cada empresa o a cada país su propia posición de privilegio ante los demás"*.

### **Sistema sajón "versus" sistema europeo**

Afrontó a continuación el análisis somero de dos conceptos o formas de concebir el Estado muy en boga desde hace decenios: el modelo sajón, más bien el norteamericano de los Estados Unidos, y el europeo. Aquel busca la eficiencia económica a toda costa. Es un modelo desarraigado de las personas a las que no se siente vinculado, aunque es flexible y veloz. El modelo europeo mantiene un equilibrio entre las necesidades perentorias de la empresa, forzadas por la tecnología y la competitividad, pero consigue que el Estado afronte servicios básicos para alcanzar un bienestar mínimo de forma que todos los ciudadanos se sientan protegidos. En esta digresión apuntó el gran dilema que plantea actualmente al desear compatibilizar el trabajo y la familia, cuestión que enfrenta a valores esenciales que deben superarse.

Recordó el cambio que la humanidad ha realizado sobre todo a lo largo del siglo XX. Destacó la abolición de la esclavitud -en España, en Cuba, en 1898- y la dificultad posterior de asimilar esa población; el contrato laboral que representó un salto cualitativo en las relaciones del trabajo y la empresa, proclamando, *"el trabajo debe hallarse a favor de las leyes del mercado pero siempre por debajo de unos límites: no a la esclavitud, no a los horarios sin límites, no a la desprotección de los trabajadores"*. Quedan atrás los conceptos de la propiedad absoluta y dejamos a un lado la dictadura soviética *"que no ha progresado"*. Al final concluyó: *"Hay que considerar la función social de la propiedad como un principio distintivo del Estado dispensador del bienestar"*.

### **¿Estamos progresando?**

Al final y pretendiendo cerrar su fluyente mensaje se preguntó: *"Pero, con todo ¿estamos progresando?"* y aquí aportó datos más concretos: en los últimos 25 años más de 2.000 millones de personas se han sumado a habitar en la Tierra que tiene ahora unos 6.500 millones de seres humanos que en ella viven. ¿Es posible realizar un programa económico que acorte la gran distancia que media entre las sociedades opulentas del llamado Mundo Occidental y los países cuya renta "per capita" no llega a los 1.000 dólares anuales? (anotese que en Euskadi tal renta llega a los 22.000 dólares). Harían falta 50.000 millones de dólares para que nadie pasara hambre, cantidad que representa sólo el 10% de la inversión que, cada año gasta en armamento Estado Unidos, y es el 8% del valor del tráfico de drogas que evaluó en 600.000 millones de dólares.

Renunciando a extraer estos 50.000 dólares de la inversión en el proceso productivo se situó ante el tráfico, en gran parte especulativo, del dinero en el mundo. Las transacciones llegan aproximadamente, dijo, a un billón de dólares al día. Si se aplicara a este intercambio invisible la anunciada "tasa Tobin" (propuesta por el ministro homónimo del Tesoro americano, ya fallecido, y sobre la que han escrito miles de artículos desde hace unos 6 años) se obtendrían unos 100.000 millones de dólares. Pero tales propuestas no se concretan, la "tasa Tobin" no se implanta y los Estados sólo llegan a aportar al 0,24% de su PIB -cuando se acordó que fuese el 0,7%- para transferirlo a los países que las Naciones Unidas remiten a los últimos lugares del Índice de Desarrollo Humano en la estadística que edita, de año en año, desde hace unos tres lustros.

Y concluyó citando a Ortega y Gasset quien dijo: *"yo soy yo y mi circunstancia; si no salvo mi circunstancia no me salgo yo"*.

### **Connotaciones a la conferencia**

En 2002, hace dos años, Ignacio Ramonet nos habló de la "globalización liberal y reacción social". Ya aludió entonces a la "tasa Tobin", al "pensamiento único" de base económica y a la reacción social de Porto Alegre.

En 2003, Felix Martí definió con siete "revoluciones pacíficas para el siglo XXI" otro modelo de contemplar el mundo. Representaban siete propuestas para alcanzar un patrón económico social más justo para la humanidad.

Ambos despertaron parecidas aportaciones del talante positivo de las tesis que mantuvieron. Pero mientras la visión a gran escala de la vida económica, política y social parecía que, al terminar la exposición, cerraban un discurso con su plantemiento y su desenlace, en el caso de Ramonet y de Martí, en el desarrollado por Marina sus reflexiones quedaron abiertas; siguieron fluyendo como un caudal de ideas no detenido sin acceso a la culminación del proceso argumental sustentando en 45 minutos.

Por eso, arreciaron las preguntas casi todas ellas recabando aclaraciones a sus tesis y propuestas. Una de las aclaraciones, tomada textualmente, se interrogaba: *"¿qué hacemos nosotros si inconscientemente nos hemos instalado en una especie de impotencia confortable, como usted ha dicho?"*. Y como esta otras seis preguntas. El profesor-filósofo contestó a todas. Y al menos dedicó una hora a volver a hacer reflexionar al auditorio para intentar responder al conjunto de las dudas que se había suscitado.

No resultó fácil relacionar el conjunto de cuanto nos dijo con el enunciado de "un nuevo proyecto económico". Pero sobre todo la lección que este año recibimos, llena de sugerentes propuestas que infundían expectativas de una orientación comprensible y comprometida no la pudimos entender colmada o culminada. ¿Será que se trataba de la lección de un filósofo que envolvía "un nuevo proyecto económico" en sus esencialidades y nosotros, técnicos al fin, aspirábamos a propuestas más definidas y concretas?

Por lo demás, la asistencia fue algo corta (unos 70 asistentes) pese a la diligencia de Gizabidea en propagar este acontecimiento. Y Javier Gantxegi cumplió con todos: con el conferencia, con los asistentes y con Jesús Larrañaga a quien dirigió un cariñoso recuerdo porque era un asistente asiduo a estas reuniones que concitan, por lo que se ve, un selectivo pero escaso auditorio. ●

# Sobre “Libre Adhesión”

Jose M<sup>º</sup> Larrañaga

**D**esde mi tribuna mensual quisiera contribuir, modestamente, a la iniciativa de T. U. Lankide en pro de la difusión de los Principios Cooperativos de MCC. Iniciar una Declaración de Principios afirmando que se garantiza la libre adhesión a la entidad en cuestión sin que pueda darse “... *discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo...*” es ya poner el listón a una altura ética muy exigente: supone respetar la voluntad de las personas condicionando y subordinando el resto de la declaración al imperativo democrático, a la pluralidad y a la libertad de conciencia de cada persona.

Hay que tener mucho valor (o tal vez mucha inconsciencia) para apelar a la libertad sabiendo que es un patrimonio exclusivamente humano y que nos obliga a elegir nuestra propia línea de conducta, con absoluta e indelegable responsabilidad. La libertad es terriblemente comprometida. La libertad nos enfrenta al rostro del compromiso desnudo de cualquier artificio que nos esconda del deber para con nosotros mismos, para con la empresa, y para con la comunidad. Ante la responsabilidad con la libertad nos sentimos como niños abandonados y esa conciencia, bien canalizada nos hace madurar o nos esclaviza si, por el contrario, actuamos con cobardía.

## La necesaria humildad ante la libertad

Nuestro orgullo como seres humanos quedó herido cuando Darwin aseguró que la línea divisoria entre el mundo animal y el humano no era nada nítida, en realidad vino a decir que no existe tal línea sino un proceso de evolución en el que nosotros somos un eslabón más y, posiblemente, no el eslabón definitivo (el eslabón perdido entre el mono y el hombre somos nosotros). Si Dios nos ha hecho a su imagen y semejanza ha utilizado una vía muy peculiar.

Freud, por otro lado, afirma que hay una zona en el alma del ser humano que escapa a su control, es más, esa parte, llamada por él subconsciente, nos “ordena” la vida sin que nos sea posible a las personas protagonizar ni siquiera la libertad de nuestros propios pensamientos.

Si Copérnico desbarató la creencia de un Universo que giraba en torno a nuestro planeta, si Darwin nos despojó del sueño de ser “imagen de Dios”, si Freud descubrió nuestra dependencia de un “agujero negro” localizado en nuestra propia alma, deberemos humildemente preguntarnos si podemos enfrentarnos al reto de considerar siquiera la



posibilidad de ser enteramente libres al elegir nuestro destino. Posiblemente es más realista pensar que la libertad es una bella utopía humana que nos guía en nuestros afanes que un lugar donde instalarnos: la libertad es algo que deberemos conquistar cada día.

A la vez que se disipa la libertad plena como el don privativo de lo humano, se nos aparece la muerte como final inexorable de todo lo vivo. Debemos dudar de considerarnos libres pero tenemos la certidumbre de ser mortales. Hay fuerzas de la naturaleza que están más allá del poder humano a los que estamos condicionados. Es el destino, no el mérito personal, el que nos coloca en una determinada situación que hemos de saber llevar con dignidad.

## Los límites de la libertad

El concepto de libertad está doblemente sujeto a dos condiciones. Por una parte el individuo que acepta las reglas de juego de la libertad asume, en ese mismo momento, la responsabilidad de sus decisiones sin posibilidad de apelar a otras instancias que no sean las propias para justificar su conducta. Por otra parte, la organización que proclama su compromiso de libertad debe constituirse en garante de su ejercicio pleno en su seno.

Un sistema o un individuo no pueden, a no ser que sean contradictorios, cometer la patología deontológica de prohibir y permitir un acto o actividad en las mismas circunstancias.

El ejercicio de la libertad no es, pues, nunca algo establecido a priori y sujeto a normas inamovibles y

## La libertad nos enfrenta al rostro del compromiso desnudo de cualquier artificio que nos esconda del deber para con nosotros mismos, para con la empresa, y para con la comunidad.

definitivas pero, al mismo tiempo, no puede perder su esencia natural de fijo, de cimiento que no se puede remover: la libertad tiene la consistencia del ideal, es decir de Principio (que es paradójicamente el final al que aspiramos) .

Pongamos un ejemplo concreto: si un individuo clasista, consciente o no de esta peculiaridad ideológica, acepta libremente asociarse en una empresa cooperativa pero advierte que su idea de las relaciones sociales no se ajustan al modelo que el desearía y cree sinceramente que la eficacia social y empresarial aumentarían introduciendo un sistema que discrimine a los socios ("los trabajadores manuales no son aptos para decidir las estrategias empresariales y, por tanto, no deben opinar sobre esta materia") y apelando a su libertad de criterio trabaja para imponer su modelo, ¿podemos negarle su derecho?

Su derecho a la libertad de pensamiento y de acción, sin embargo, no parece que pueda ser aceptado por el conjunto de la sociedad sin menoscabo para su propia coherencia institucional e ideológica. Sin embargo si a tal individuo se le niega la libertad de defender sus planteamientos parece como si la libertad se viera mancillada por los defensores de la propia libertad y se le despojara de un derecho al que, en aras de esa libertad que se le reconoce.

Pongamos otro ejemplo cotidiano: la libertad de un fumador a fumar puede ser pisoteada por una libertad del no fumador a no sufrir el olor y el humo que el primero produce. ¿En base a que razonamiento podemos desposeer del derecho a fumar a un individuo libre?

Para superar esta aparente contradicción debemos recurrir a una instancia superior que, desde una perspectiva más general nos permita acceder a la legitimidad que nos apoye en las decisiones negadoras de libertad.

No se trata de recurrir a mayorías de opinión, ni siquiera a la autoridad de una persona o personas que determinan lo correcto o lo incorrecto. Mas bien se trata de un acto intencional, previo, justificado en la deontología ( deber para con la profesión o función que se ejerce; deontología médica por ejemplo) que se acata como norma de rango superior.

Quien no tiene competencia para prohibir no puede decir que tolera o respeta el ejercicio de la libertad que a él le parece impropio sino que lo soporta. Es decir la escala de la libertad comienza en lo prohibido, que debe ser seriamente argumentado como hemos dicho con anterioridad. Entre lo prohibido y lo libre podemos reconocer, al menos, otros cuatro niveles: soportar, tolerar, respetar y compartir. Todos ellos son posiciones que a título personal se justifican pero prohibir y dar

cédula de libertad están fuera del ámbito personal.

Prohibimos el fumar porque se ha constatado que atenta contra la salud y la salud es de rango superior que el placer que pueda producir en un fumador el fumar un pitillo. Suponiendo que el fumar no tuviera efectos para la salud humana la cuestión se debiera decidir en un nivel inferior y habría que apelar a la tolerancia, al respeto, etc. entre individuos pero no a la prohibición, porque esta no tendría soporte a nivel deontológico.

Así mismo podemos prohibir el secuestro del derecho a voto porque nuestra deontología social proclama la igualdad de derechos para todas las personas, sin que quepa ningún tipo de distinción por encima de esta igualdad esencial

### La flexibilidad de la libertad

Lo dicho en el apartado anterior con respecto a la justificación de la prohibición en el plano deontológico requiere de alguna matización para evitar malentendidos. En la medida que alguien acepta un sistema justificante supremo, es claro que supone una subordinación plena a esta regla. Pero ello no significa que, en algún momento, no pueda someterlo a examen y considerarlo incompleto u obsoleto.

En el primer caso tratará de actualizarlo y en el segundo de cambiarlo por otro más actualizado. Gran parte del trabajo de los filósofos y de los pensadores de la moral consiste precisamente en ir refinando el sistema justificante.

Ello no supone que puedan proponerse diferentes sistemas justificantes. Desde el relativismo hasta el absolutismo moral existe un amplio abanico de posibilidades. Baste pensar en el conflicto entre las diferentes doctrinas religiosas, el humanismo, el materialismo o el existencialismo. Para los que nos movemos a niveles más pedestres nos basta saber que necesitamos contar con una matriz normativa suficientemente explicitada y asumida por la mayoría. Ya vendrán los grandes pensadores y los grandes líderes a plantearnos otras alternativas, mientras tanto nosotros trataremos de cumplir con la máxima dignidad con nuestro cometido de defensores de la libertad.

A este respecto apelo a la autoridad de Santo Tomás de Aquino para reivindicar la necesidad de aflojar los rigores del fundamentalismo en la aplicación de los Principios cuando dice: "...también la Iglesia algunas veces ha tolerado los usos religiosos de los herejes y paganos cuando el número de los infieles era muy grande" (Es decir se pasa de la prohibición universal a la tolerancia circunstancial e individual).

Posiblemente Santo Tomás no quería pasar por el trance reflejado en una conocida cuarteta española:

"Vinieron los sarracenos  
y nos molieron a palos  
que Dios ayuda a los malos  
cuando son más que los buenos".

Lo que importa es no perder la perspectiva histórica y seguir, con coraje y sin desmayo, buscando mayores espacios de libertad en nuestras cooperativas.

**Nota final:** Creo que la imagen más conocida de la libertad: La estatua de la isla Ellis de Nueva York tiene un grave defecto conceptual. No debiera tener sólo un brazo levantado sosteniendo la llama divina de la libertad sino que debiera alzar los dos brazos para poner al mismo nivel la libertad y la responsabilidad que ello comporta. ●

## Entrevista



**Urte asko Orklin eman eta gero proiektu berri bati ekin zion iaz: Ampo-Poyam-eko koordinatzaile izateari. Irizar eredu ezarri dute bertan eta dagoeneko emaitzak ari dira jasotzen.**

## Ignacio Estensoro

### Coordinador del Proyecto AMPO-POYAM

**E**l modelo de gestión Irizar continua su proceso de expansión por las cooperativas del Goierri. El caso Ampo-Poyam es el tercer capítulo de una historia que ya han vivido con anterioridad en Irizar y en Urola, todas ellas aplicando un modelo de gestión a su medida, pero con un denominador común: radical confianza en las personas.

Ampo-Poyam, cooperativa ubicada en Idiazabal (Gipuzkoa) y dedicada a la fundición de acero y valvulería industrial, atravesaba en 2003 una crisis que hizo parpadear las luces de alarma. Entonces, el Consejo Rector apostó por la implantación del modelo de gestión de su vecina Irizar. 17 meses después Ampo-Poyam es otra; adiós a los números rojos y una organización motivada para sacar el proyecto adelante.

Ignacio Estensoro, Coordinador del Proyecto Ampo-Poyam, nos explica las claves de la evolución de la cooperativa en el último año y medio.

#### ¿Cuál era la situación del proyecto Ampo-Poyam cuando llegaste en junio de 2003?

Una situación muy delicada. Una organización muy jerarquizada, con dos divisiones, Valvulería y Fundición, casi al borde de la independencia, con una situación de cuenta de resultados en franco deterioro de años atrás en Fundición y algo mejor en Válvulas. El Consejo Rector entendía que era una situación muy delicada, mucho más de lo que los números constataban, que requería soluciones drásticas. Entonces acudió a Koldo Saratxaga para plantearle la posibilidad de que él liderara el cambio que necesitaba la empresa. Él aceptó

el reto y dio los primeros pasos del cambio. Posteriormente, me hicieron la propuesta de coordinar el proyecto.

#### ¿Por qué la aceptaste?

Fundamentalmente por tres razones. Primero, porque nació de la complicidad de MCC e Irizar; de hecho, el planteamiento se hizo desde personas de MCC que merecían mi confianza. En segundo lugar, porque suponía trabajar en mi última etapa profesional con Koldo, un auténtico Indurain de la gestión empresarial. Y tercero, porque considero que nuestras empresas tienen que dar un salto hacia adelante en sus modelos de gestión y el modelo Irizar es la avanzadilla en este tipo de modelos.

#### ¿Te arrepientes?

En absoluto. Cuando me lo preguntan suelo contestar que estoy subiendo el Tourmalet y con accesos de pájara. He sudado tinta y todavía hay mucho por hacer, pero estoy encantado.

#### Irizar primero, Urola después y ahora Ampo-Poyam, las tres cambian de cara después de la implantación de un nuevo modelo de gestión.

#### ¿Dónde está la clave de ese modelo?

En la apuesta radical por la confianza en las personas. Ése es el quid de la cuestión. Y eso, en la práctica ¿cómo se traduce? Eliminando los controles horarios –aquí no fichamos–, y las jerarquías –no hay encargados ni jefes– y poniendo en marcha un proyecto compartido por todos. Un proyecto no exento de dificultades –también compartidas– pero que ha ganado en credibilidad porque hace una apuesta radical por las personas,

# “Confía en las personas:

tratando de aplicar una máxima muy poco frecuente en el mundo empresarial: "Piensa bien y acertarás".

### **¿Cómo funciona Ampo-Poyam en el día a día?**

El cliente es quien pone el reloj de la organización en marcha. Nosotros nos comprometemos ante él, montamos varios Equipos de Satisfacción de Cliente (están implicadas en las dos divisiones, Valvulería y Fundición, más de 40 personas que se relacionan permanentemente con nuestros clientes, con lo que eso significa desde el punto de vista de sus aportaciones de pensamientos y estrategias de cara al futuro), pasamos los pedidos a los Equipos Línea Cliente a pie de máquinas, que se autoorganizan para llegar a tiempo a la entrega del producto contando con la colaboración del resto de Servicios de la empresa.

### **Y funciona.**

¡Claro que funciona! Produce resultados casi inmediatos, que a su vez generan confianza. Y una organización que confía en ella misma puede plantearse objetivos realmente ambiciosos. Hemos hecho sacrificios, económicos y de los otros, pero estamos ilusionados y creemos en el proyecto. Lo cual no quiere decir que no haya tensiones y situaciones difíciles a las que hacer frente. Pero es que estamos aquí para hacer un proyecto rentable, ése es el objetivo de nuestra organización, y para lograrlo es imprescindible implicar realmente a las personas.

### **Por tanto, los números no son el único indicador de la salud de un proyecto empresarial, a pesar de que en modelos de empresa tradicionales cuentan mucho.**

Exacto, los números no son el único indicador de la salud de una empresa. También hay que tener en cuenta aspectos como la ilusión de las personas, su implicación real, –cada uno desde sus posibilidades–, la intercooperación, la disposición a compartir experiencias y conocimientos,... En definitiva, cómo se comunican las personas de este proyecto, ya que la comunicación permanente y abierta, sin tapujos, es la base fundamental de nuestro proyecto. Y es que para que un proyecto sea realmente compartido es necesario que haya comunicación entre sus personas.

Por su parte, en nuestro caso, los números han mejorado notablemente. En Valvulería hemos multiplicado por cuatro nuestros resultados y en fundición está costando algo más pero hemos mejorado enormemente la situación del año pasado y vamos a conseguir resultados positivos este año y mejores en los próximos. De eso estoy plenamente convencido.

### **A pesar de la que está cayendo con esto de la globalización.**

La situación está muy difícil, tanto en el contexto europeo como a nivel mundial. Nuestras cooperativas, en ese contexto de globalización tienen un panorama muy complicado, pero en Ampo-Poyam lo estamos viviendo con cinco años de antelación a otras cooperativas.

**La solución para enfrentar el reto de la globalización pasa por confiar en la creatividad del 90% del colectivo, darles la palabra para que decidan el proyecto que sea necesario con el objetivo claro de sobrevivir en ese nuevo entorno.**

Estoy convencido de que la solución para enfrentar el reto de la globalización pasa por confiar en la creatividad del 90% del colectivo, darles la palabra para que decidan el proyecto que sea necesario con el objetivo claro de sobrevivir en ese nuevo entorno.

### **¿Qué te ha enseñado esta experiencia?**

Me ha enseñado a poner en práctica en una organización, con hechos, la radical apuesta por las personas. Yo, como otras muchas personas, he sido educado en mi trayectoria profesional en la pirámide jerárquica, basada en el control y el poder. Esa fórmula hay que romperla, ya no vale, está obsoleta. Necesitamos modelos de gestión mucho más avanzados, que apuesten por cambios organizativos mucho más comprometidos con nuestra tan proclamada fe en las personas. Y no me refiero a la mejora continua, algo que debiera ser natural en los proyectos empresariales, sino a una redefinición organizativa mucho más seria y comprometida. Nosotros ya lo estamos haciendo, y en ese tránsito hay momentos de más euforia y otros de depresión, pero nuestras personas tienen confianza en el cambio. Recientemente, un socio de la cooperativa que lleva 30 años trabajando, me dijo que había recuperado la ilusión por venir a trabajar.

### **Y si el modelo funciona, ¿porqué no se aplica en otras cooperativas del Grupo?**

Nuestras cooperativas son organizaciones piramidales, en las que la jerarquía, el poder y el control son elementos centrales de esa forma de entender la empresa, lo que en sí mismo representa un serio inconveniente para adoptar modelos de gestión más avanzados. Más si cabe si tenemos en cuenta que esos cambios drásticos ponen en cuestión primeramente la silla de cada uno; es decir, estamos acostumbrados a exigir a los demás que cambien, pero el cambio tiene que empezar en uno mismo. Y como los cambios generan inseguridad, la actitud más frecuente suele ser el rechazo.

En cualquier caso, por Ampo-Poyam se han acercado muchos directivos de empresas de MCC interesados en conocer nuestro proyecto y he visto el interés que les suscita. ●

# piensa bien y acertarás"

# Organizaciones inteligentes

Begoña Arregi, Investigadora de MIK S. Coop.

## MIK diseña un modelo para la Identificación de las Carencias en el uso del Conocimiento en las empresas a la hora de tomar decisiones.

**D**urante los años 2002 y 2003, el Centro de Investigación en Gestión Empresarial MIK S. Coop, ha llevado a cabo un proyecto de especialización cuyo objetivo final ha sido el desarrollo de un Modelo para la Identificación de las Carencias en el Uso del Conocimiento a la hora de tomar decisiones en las empresas llamado modelo *Knowledge Audit*.

Para ello, se ha partido del estudio de una metodología de posicionamiento de las empresas con respecto a las carencias en la utilización del conocimiento (1). Esta metodología mide la Inteligencia Organizacional en las empresas. Durante el año 2003, esta metodología se ha probado en diversas empresas del entorno del País Vasco con el fin de mejorarla y construir el modelo final.

Antes de ocuparnos en profundidad de la inteligencia organizacional, vamos a reflexionar primero acerca de qué define la inteligencia de una persona y plantearse después la cuestión de cómo se puede transferir el concepto de inteligencia a las organizaciones.

### Inteligencia

Algunos, definen la inteligencia como la capacidad de solucionar problemas o la capacidad de llevar a cabo nuevos cometidos. Otros, van un poco más lejos en esta definición y añaden los conceptos de eficacia y rapidez en estas dos capacidades.

A menudo se describe a personas inteligentes con atributos de seguridad en sí mismo, éxito y facilidad de palabra; cualidades generalmente consideradas como deseables en la vida social y profesional.

Si traducimos estas definiciones a las organizaciones, podemos resumir sus características en las siguientes: capacidad de reconocer las evoluciones del entorno y reaccionar a las mismas con eficacia y rapidez, capacidad de aprendizaje, capacidad de afrontar problemas con eficiencia, capacidad de desarrollar soluciones de calidad a los problemas, capacidad de memoria y cultura, aptitudes y comportamientos.

La metodología de posicionamiento de las empresas de la cual se parte prevé cinco características genéricas o criterios a estudiar: capacidad de respuesta, capacidad de resolución de problemas, capacidad de aprendizaje/creatividad/innovación, capacidad de memoria y cultura/aptitudes/comportamientos. Tales características se concretan para los ámbitos de: mercados/competidores, clientes, productos, procesos y empleados formando por la interacción de cada

criterio y cada ámbito, campos de competencia, por ejemplo, capacidad de respuesta con relación a clientes. Asimismo, para cada campo de competencia se plantean preguntas detalladas que se valoran en una escala de cinco niveles (1 insuficiente, 5 muy bien, el mejor de su sector), por ejemplo, "¿cómo enjuician Uds. su capacidad de responder a cuestiones más complejas planteadas por sus clientes?".

El fin último de probar la metodología en empresas, ha sido detectar qué otras características de las organizaciones deben de ser estudiadas y por lo tanto, incluirlas en el modelo y qué otros ámbitos, no han sido tenidos en cuenta en la primera versión de la metodología y también hay que incluirlas.

### El modelo

El modelo *Knowledge Audit* final obtenido, modelo para la Identificación de las Carencias en el uso del Conocimiento en las empresas, mide por autoevaluación y por cuestionarios, los flujos de conocimiento más habituales en la organización. Mide cada actividad en cada flujo y como resultado contrastado con las empresas, se puede decir que es muy importante para las empresas el superar el tratamiento de conocimiento en las organizaciones como enfoque digital y estudiar el flujo de conocimiento en ellas.

Como consecuencia de todo ello, las organizaciones que utilizan esta metodología pueden tomar decisiones más adecuadas, más rápidamente y con menor riesgo. Dicha metodología proporciona una nueva sistemática para el proceso de toma de decisiones de forma que los directivos puedan emplear su tiempo en explorar nuevas oportunidades de negocio, nuevas ideas, mejoras de procesos, etc., en lugar de dedicarlo a resolver los problemas de otros.

Con esta nueva dinámica de trabajo, se consigue el modo de convertir el proceso de toma de decisiones en algo sencillo y de instruir sobre él a sus colaboradores, siendo capaces de tomar decisiones por sí mismos, ahorrándose así el tiempo y la energía de otras personas, especialmente de ejecutivos, que antes tenían que emplearlo ayudando en el proceso de toma de decisiones. Todo esto, se traduce en beneficios económicos para las empresas ya que el modelo es capaz de detectar disfuncionalidades en la utilización del conocimiento en cualquier contexto organizacional. ●

(1) Catedrático Dr. Klaus North, Alexander Pöschl, Lic. en Economía, Esc. Universitaria Wiesbaden, Dpto. Economía (k.north@bwl.fh-wiesbaden.de).

# Globalizazioa: enpresa eta industria multzoen migrazio-inmigrazioa

Iñaki Dorronsoro, MCCko ikerketa zentro eta MUko koordinatzailea.

## Globalizazioaren aitzakian nazioen faktore konpetitiboak aztertzen ditu egileak.

**B**ehin ere galdetu al diozue zeuon buruari zergatik sortu eta garatzen diren, eremu geografiko batean, enpresa edo enpresa multzo batzuk? Eta, zergatik desagertu edo beste eremu batzuetara mugitzen diren? Jakina da mugimendu horiek epe luzean gauzatzen direla. Oraingoak ere ez dira bat-batean gertatuko, agian gertatzen ari dira.

Enpresa munduan gabiltzanok susmoren bat badaukagu gogoratzeko nola altzairu edo burdin galdaketaren industriak Ipar eta Erdialdeko Europatik Hegoaldera (Portugal, Espainia, Italia) migratu ziren, eta orain, nola Hegoamerikara edo Asia aldera joaten ari diren. Baita ere gogoratzen dugu, nola aspaldidanik hemen Euskal Herrian egiten genituen makina-erreminta mota asko beste herrialde batzuetan fabrikatzen direla gaur egun.

Baina produkzio jarduera batzuek alde egiten duten heinean beste batzuk etorri dira edo etorrrarazi ditugu. Gogoratu gure aeronautikagintza, nahiz eta oraindik txikia izan, orain dela dozena bat urte ez zela ezer ere.

Dena dela, joan zen maiatzean MIT (Massachusetts Institute of Technology) bisitatu genuenez gero galdera horiek buruan darabiltzat itzulipurdika. Bostonen, Richard Lester eta Timothy Surgeon irakasle/ikertzaileekin mintzatzeko aukera izan genuen. Richardek orain dela hamabost urte txosten oso arrakastatsu bat idatzi zuen, gero liburu gisa azaldu zena Made in America izenburuarekin. Garai hartan, amerikarrak amets txar batetik esnatu berriak ziren: japoniarrek, oso epe motzean, automobil merkatuaren ehuneko hogeita bost bereganatuta zeukaten.

Orain, hamabost urte geroago, Richard eta Timothy beste 25 lankiderekin nire galdera horiei erantzunak aurkitu ahaleginetan ari dira. Asian, Japonian, Korean, Mexikon eta Ekialdeko Europan denbora asko ematen ari dira, herrialde horietan faktore anitz nola aldatzen diren aztertu eta konprenitzeko asmotan.

### Nazioen abantailak

Ez dakit zer eredu teoriko erabiltzen ari diren, baina jakina da hainbat eredu zabaldu direla azken urte hauetan. Horietako hedatuenetako bat M. Porterren cluster eta nazio abantailaren diamantea dira.

Nazio edo eremu geografiko baten abantaila, Porterren iritzian, lau ezaugarri zabaletan agertzen da:

- **Produkzio faktoreak:** pertsonen trebetasuna, hezkuntza eta ikerketa sistema, eta beste azpiegiturak.

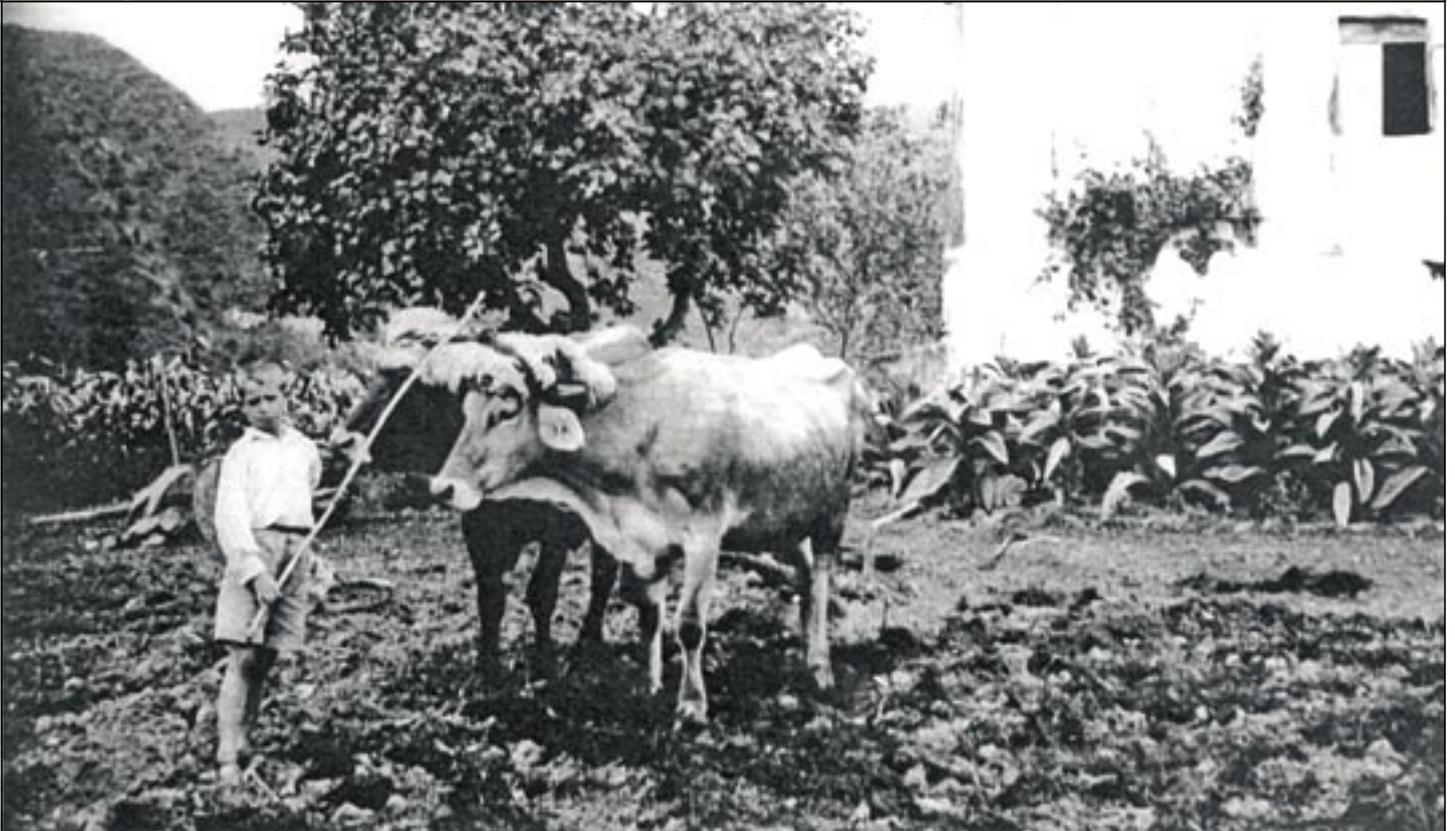


**Produkzio-jarduera batzuek alde egiten duten heinean beste batzuek etorri dira edo etorrrarazi ditugu. Gogoratu gure aeronautikagintza, nahiz eta oraindik txikia izan, orain dela dozena bat urte ez zela ezer ere.**

- **Bezeroen egitura**, egoera eta kondizioak, industria horren produktu edo zerbitzuentzako.
- Industria horrekin erlazioetatutako **hornitzaileak** eta horien arteko konpetentzia.
- **Enpresak eraiki, organizatu eta kudeaketarako egoera**, kondizioak eta beraien arteko lehia.

Nire susmoa da hainbat aldiz aipatutako globalizazio horren bihotzeko legeek, filosofia edo ideologiak aparte utzita, eredu edo ezaugarri hauekin zerikusi zuzenik badaukatela, eta era berean zer pentsatu, ikuskatu eta egin beharra ere badaukagula. ●

Plantas de tabaco junto al caserío Epiola Azpikoa de Oikina en la década de los años treinta del siglo pasado.  
(Cedida por Javier Arritxu Salegui)



## Cultivadores de tabaco (I)

EL TABACO QUE SE CULTIVABA EN EL TERRITORIO GIPUZCOANO ERA CONSIDERADO DE BUENA CALIDAD, LO QUE SE ATRIBUÍA A UN SUELO Y CLIMA PROPICIOS PARA SU CULTIVO Y AL BUEN HACER DE LOS BASERRITARRAS.

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

**L**os hombres han fumado diferentes plantas vegetales con finalidades bien curativas bien placenteras desde la antigüedad. Esta costumbre recibió un gran impulso, sobre todo a partir del inicio del siglo XVII con la llegada del tabaco que los españoles trajeron del continente americano.

Muy pronto, los gobernantes descubrieron que el consumo de tabaco podía constituir una importante fuente de ingresos, monopolizando y gravando su cultivo y comercio. Aunque en las Cortes Liberales de Cádiz se decidió en 1817 la plena libertad de su producción y tráfico, el acuerdo únicamente estuvo vigente durante mes y medio, puesto que fue

anulado por Fernando VII cuando volvió a reinar en España. Esta situación, con las oportunas y necesarias adaptaciones a cada época, se ha mantenido prácticamente hasta nuestros días.

La paulatina pérdida del poderío naval español a partir de finales del siglo XVII, favoreció la piratería y dificultó las importaciones y ello llevó a un notable aumento del cultivo. En muchas ocasiones se trataba de un cultivo clandestino, para poder satisfacer la creciente demanda existente en la sociedad de aquella época. La pérdida de las últimas colonias de Cuba, Puerto Rico y Filipinas a finales del siglo XIX, añadió nuevas dificultades para la disponibilidad de tabaco.

La necesidad de su cultivo fue ganando terreno paulatinamente. Las primeras autorizaciones se dieron en las Islas Baleares y Canarias, si bien hasta la segunda década del siglo XX, el cultivo y el laboreo del tabaco no tuvo suficiente entidad.

### El cultivo de tabaco en el País Vasco

Como señalan Manuel Llanos y Jaime Luis Zubia, es muy posible que se cultivara tabaco en el País Vasco, de forma clandestina el siglo XIX, aunque las primeras autorizaciones del monopolio se producen entre 1899 y 1.902 en Bizkaia, si bien es en la campaña 1932-1933 cuando se extiende su laboreo

a numerosas localidades. Su cultivo en Gipuzkoa se mantuvo algo más de tres décadas. Actualmente, en la CAPV solo se lleva a cabo en algunos lugares de Alava y Navarra. El año 2001 el conjunto español fue el tercer productor de tabaco de la Unión Europea, que trata de reducir la producción con una ayuda máxima de hasta 300.000 euros para financiar nuevas actividades económicas. La condición esencial para obtener este apoyo es el abandono definitivo de su cultivo y de la cuota asignada.

Las actividades relacionadas con el cultivo y tráfico del tabaco han estado tradicionalmente muy controladas por la Administración Pública que facilitaba a los baserritarras las semillas para su cultivo. Tras un proceso relativamente largo que requería un cuidado mayor que cualquier otro cultivo, obtenían las hojas verdes de esta planta con el adecuado grado de humedad, procediendo después a su curado (secado) para entregarlo, mediante el pago de un precio, al Servicio Nacional regulador de este sector. Tras su fermentación, este Servicio Nacional lo hacía llegar a las empresas especializadas quienes obtenían el tabaco tal y como se ofrecía a los consumidores.

En los difíciles años que siguieron a la guerra civil, el cultivo de tabaco, una vez dominado el oficio de su laboreo, aportó notables recursos económicos a los baserritarras. Con el tiempo, fueron abandonando este trabajo, sobre todo cuando fueron apareciendo opciones laborales de mayor rendimiento. Esta actividad tiende a concentrarse actualmente en las regiones de menor renta per capita como Extremadura (el 85% del conjunto español) Andalucía. En cuanto a Europa, se centra en la zona sur y el Mezzogiorno, en Italia, y en la zona norte de Grecia.

## El cultivo de tabaco en Gipuzkoa

Según los autores anteriormente citados, las primeras autorizaciones para el cultivo de tabaco en Gipuzkoa,

se concedieron en la campaña 1932/1933, a estos cinco baserritarras de Legazpia, quienes cultivaron un total de 10.000 plantas: Zoilo Aldasoro Elorza, Bernabé Aranguren Mendizabal, Cayetano de Elorza, Manuel Ugalde Otegui y Faustino Iñurritegui.

A los pioneros de Legazpia se unieron en la siguiente campaña 78 baserritarras más de los pueblos de: Aretxabaleta, Zestoa, Eibar, Mondragón, Mutriku, Orio, Placencia, Zarautz y Zumaia. Cultivaron 32.638 plantas, con una media de 420 por cultivador superando a Bizkaia y Navarra, aunque por detrás de Asturias y Santander. Las principales variedades de tabaco fueron las de Maryland y Havano 142. El laboreo del tabaco continuó ganando entidad y en la campaña 1935/1936 ya eran 80 cultivadores con casi 109.000 plantas y una media de 1.360. Los pueblos de mayor cultivo eran



Eustaquio Alberdi "Kondekua" en su plantación hacia 1950. (Cedida por la familia Alberdi)

Aretxabaleta, Orio, Zumaia y Tolosa.

En la difusión del cultivo de tabaco en Gipuzkoa tuvieron notable influencia Adalberto Picaso ingeniero jefe de la zona 5ª a la que pertenecía nuestra provincia e Ignacio Gallastegui de la Diputación guipuzcoana, a quienes era frecuente ver, "los domingos a la salida de misa, en el exterior de los atrios de las iglesias en los pueblos, celebrando animadas reuniones sobre los beneficios del laboreo del tabaco". Esta labor a partir de 1936, la llevó a cabo Agustín Alonso de Taramona, al que siguió Manuel Cerdeiras y posteriormente Manuel Llanos, siendo también destacable la actuación de los peritos: Cándido Muñagorri y Teodosio Goñi. Tampoco pueden olvidarse las ayudas técnica y

económica de la Diputación Foral.

Los años siguientes siguió aumentando la superficie dedicada al tabaco llegando en 1946 a 200 cultivadores de 36 municipios con 700.000 plantas, alcanzándose en 1957/1958 el máximo de solicitudes para cultivar tabaco con 407 baserritarras de 37 municipios y 2.373.000 plantas, y destacando tres áreas como principales productoras. La primera por su extensión, la cuenca del Oria, la segunda los valles próximos de la costa guipuzcoana y la tercera, la zona que va desde Eibar a Oñati.

El cultivo de tabaco registró un importante retroceso en las siguientes campañas, de forma que en la de 1964/65, fueron poco más de un centenar los cultivadores (107), casi una cuarta parte de un quinquenio antes, y se ubicaban en 18 municipios. El número de plantas fue de 545.000, con una media por explotación de 5.100.

Como ya hemos citado anteriormente, las causas del retroceso de este cultivo y de la posterior desaparición, en los años setenta del siglo pasado, fueron las nuevas y diferentes opciones laborales que surgieron, sobre todo en la industria, ya que a juicio de los baserritarras eran más rentables. Entre otras causa, se citan también la competencia de otras áreas,

y epidemias como "la aparición del moho azul que destruyó las plantaciones durante varios años".

El tabaco guipuzcoano fue considerado de buena calidad, lo que se atribuía a un suelo y clima propicios para su cultivo y al buen hacer de los baserritarras.

Como dato curioso, de toda la zona cantábrica, en la campaña 1934/35, el tabaco cultivado en Beasain se pagó a 3,75 pesetas el kg, siendo el más cotizado. Pero, también los cosechados en Zumaia, Fuenterrabia y Zestoa alcanzaron cotizaciones altas. 🌿

### Principales informantes:

- Eustaquio Alberdi Lizaso (1922)
- Santiago Salegui Alcorta (1928)



## Naroa Agirre

ATLETA: PERTIGA JAUZIA

ROSA MONDRAGON

**25 URTE DITU NAROAK  
ETA HIRU ALDIZ LORTU DU ESPAINIAKO  
PERTIGA JAUZIKO ERREKORRA  
GAINDITZEA. AURTEN, GAINERA,  
OLINPIAR JOKOETAN SEIGARREN  
POSTUA LORTU ZUEN.**



### Noiz hasi zinen kirola praktikatzen?

Ume guztiek bezala, txiki-txikitatik hasi nintzen kirola egiten: jolasten, korrika egiten... Ondoren, 10-11 urte nituela ikastolan kirola egiteko eman nuen izena, eta saskibaloia eta atletismoa egiten hasi nintzen. Denborarekin, saskibaloia utzi nuen eta atletismoan espezializatu. Era berean, atletismoa ez dela soilik korrika egitea ikasi nuen, eta beste era batzuetako probak ezagutu nituen: pisua, bailak eta abar.

Pertikarekin, askoz ere geroago hasi nintzen, izan ere umetan praktikatzeke konplikatua da. Dena den, gogoratzen dut gure lehen entrenatzaileak makila batekin proba txiki batzuk egiten zizkigula.

### Eta noiz espezializatu zara pertigan?

Orain dela sei bat urte hasi nintzen pertikarekin saltoak egiten, Bartzelonan Ingurumeneko Zientzien karrera ikasten nabilela. Hala ere, ikasketek lehentasuna zuten eta entrenamenduak serio egiten karrera bukatu ondoren hasi nintzen, orain dela hiru urte.

Orduetik hona gauzak oso ondo atera zaizkit, nahiz eta hasieran Bartzelonatik bueltan gauza asko demostratu behar izan nuen. Alde askotatik konfiantza falta sumatu nuen, Bartzelonan errendimendu altuko zentro batean egon nintzenean etekin baxua ateratu nuelako. Lehen urte horretan gaia zentratu nuen: serio preparatu eta entrenatzea, betiere Jon Karlaren, mutil eta prestatzailearen laguntzarekin.

### Orduetik marka onak lortu dituzu eta Olinpiar Jokoetan ere hartu duzu parte, ezta?

Bai, ezin naiz kexatu. Espainiako errekorra hobetu dut hiru urte hauetan, izan ere 4.31an hartu nuen eta aurtan 4.47ra igo dut.

Gainera, nire lehen Olinpiar Jokoetan parte hartzeko aukera izan dut. Aurretik, Europako txapelketa eta munduko txapelketan parte hartzeko aukera izan nuen, baina Olinpiar Jokoetan parte hartzeak garrantzi berezia izan du niretzat, dena da desberdina: antolaketa, giroa, jendea, eta abar. Esperientzia oso polita izateaz gain, kirol mailan ere dena ondo atera zen: finalera pasatu nintzen eta seigarren postua eskuratu nuen.

### Hemendik aurrera, zeintzuk dira zure proiektuak?

Lanean jarraitzea da nire proiektua, izan ere pertigan egunero zure marka hobetzen joan zaitezke. Momentu honetan ez dut inori ezer demostratzeko beharrik ikusten, etapa gainditu dudala iruditzen zait, baina bai nik nire buruari. Entrenadoreak

# “Kirolean ikasitakoak eguner



eta biok nire marka hobetu dezakegula ikusten dugu eta horretan ari gara gaur egun. Bitartean, parte hartzen dudana txapelketetan marka onak lortzen baditut, askoz hobeto.

### **Zein ezaugarri behar da pertiga egiteko? Kirol gogorra da?**

Bai, nahiko gogorra da, bai fisikoki bai psikikoki. Fisikoari dagokionez, inportantea da ezaugarri batzuk betetzea: azkarra izatea, altua izatea, trebetasuna izatea. Horretaz gain, oso garrantzitsua da mentalki ere preparatzea, beste kirol askotan bezala buruak asko agintzen duelako. Pertiga, momentu batzuetan, beldurra ematen digun proba da, bai praktikatzen duenari bai ikusten dagoenari. Faktore askok eragiten dute pertigan, eta horiek guztiak gainditzeko mentalki ondo prestatuta egotea ezinbestekoa da.

### **Egunero entrenatzen duzu?**

Astean sei egunetan entrenatzen dut, arratsaldeetan gehienetan, hiru bat orduz. Geratzen zaidan denboran beste era batzuetako gauzak egiten ditut: karrera bukaerako proiektua eta beste lantxo batzuk. Dena den, entrenamendu ordua ahalik eta gehien errespetatzen ahalegintzen naiz, momentu honetan horixe delako nire lana eta ogibidea.

### **Gogorak dira zure entrenamenduak?**

Gogorak bai, baina, esan bezala, nire lantzat kontsideratzen dut eta gustuko eta luxuzko lana dudala iruditzen zait. Badaude beste lan asko nirea baino okerragoak, niretzat behintzat, gogorragoak da, esate baterako, zortzi orduz ordenagailuaren aurrean lan egitea.

Denok bezala, egun onak eta txarrak izaten ditut eta barneraturik dauzkat abantailak eta kontrako faktoreak ere. Adibidez, badakit ezin naizela zubi luze batean kanpora joan edo oportetean hamabost egun ez dakit nora.

### **Askotan aipatu izan da kirola, eta batik bat konpetizioko kirola gizonezkoen gauza dela. Nabaritu izan duzu antzeko zerbait?**

Ez, nire kirolean ez. Egia da garai batean kirola gizonezkoen mundua zela, baina denborarekin gauzak aldatzen joan direla iruditzen zait, eta gaur nahiko parekatuta gaudela uste dut. Desberdintasunak egon badaude, kirolaren arabera: finantziarioaren aldetik, ikuspen sozialaren aldetik, errekonozimenduaren aldetik; baina atletismoaren kasuan

nahiko parekatuta daude, baita pertikaren jauzian ere.

### **Zure kasuan, zer ematen dizu kirol honek?**

Dena, asko ikasi dut kirol hau praktikatzen, fazeta desberdinetan. Konturatu naiz, gainera, kirolean ikasitakoak eguneroko bizitzan ere balio didala: galtzen jakitea, sakrifikatzen jakitea, emozio fuerteak bizitzea... balore asko daude bizitzarako ere oso lagungarriak direnak.

### **Telebistan ere ikusi izan zaitugu, Goenkale seriean. Nola suertatu zitzaituzun?**

Jende desberdina irteten den bezala, saio batean gauza konkretu bat egiteko deitu zidaten. Saioa bukatu ondoren, pertsoniarekin jarraitzea proposatu zidaten, eta asko pentsatu eta gero onartzea erabaki nuen. Egundun pare batean joaten naiz grabatzera, Donostian bertan, goizez, eta oso gustura sentitzen naiz.

Honen harira, noizean behin, kaletik noanean, jendea hurbiltzen zait eta autografoa eskatzen didate, eta beti zalantza geratzen zait: zer dela eta ezagutzen naute, kirolaria naizelako edo telebistan irteten naizelako? Kuriosoa da kirolean ikasitakoak eguneroko bizitzan ere balio didala.

### **Geratzen zaizun denbora librean, zer gustatzen zaizu egitea?**

Ez zait denbora gehiegi geratzen, baina egun osoan atzera eta aurrera ibiltzen naizenez, aukera dudanean etxean gozo-gozo egotea gustatzen zait, pelikularen bat ikusten edo. Eguraldi ona baldin badago, toki desberdinak bisitatzeko edo paseatzeko aprobetxatzen dut. Gero eta gutxiago gustatzen zait irtetea, afariak izatea eta abar, eta gero eta gehiago baloratzen dut nirea eta nireekin egotea.

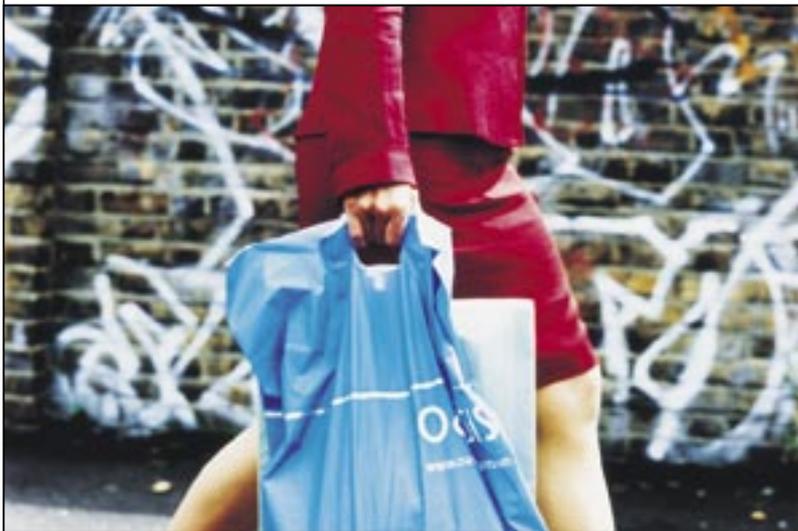
### **Pertigaz aparte, zein kirol dugu gustoko?**

Egiteko, betidanik gustatu izan zait erraketarekin frontenisean jolastea, eta udan submarinismoa egitea ere gustuko dut. Horietaz gain, ez dut beste kirolik praktikatzen, pertikarekin nahikoa dut eta. Telebistan kirol proba desberdinak ikustea ere asko gustatzen zait: igeriketa sinkronizatua, tenisa, atletismoa, gimnasia eta abar. Pena da, zentzu horretan, telebistak gaur egun eskaintzen digun aukera murrizta, eta askotan zaila da futbola ez den beste kirol bat ikustea. Baina Olinpiar Jokoak jokatzeko diren bitartean gozamina da telebistan proba desberdinak ikustea. ●

# oko bizitzarako ere balio du"

# ¡Comprar, gastar, consumir!

EN DICIEMBRE EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS SUBE CONSIDERABLEMENTE, COMO RESPUESTA A ESA MAYOR DEMANDA CONCENTRADA EN ALGO MÁS DE DOS SEMANAS.



## ICTE

además es la fecha preferida por muchas familias para celebrarla fuera del hogar.

El consumo en Navidad no es un fenómeno reciente. Desde hace ya algunos años, ya no es diciembre el único mes en el que parece desarrollarse la Navidad. Ya en noviembre se pueden atisbar los primeros síntomas del consumo. Y en esto tiene buena parte de culpa la publicidad que bombardea la televisión o los grandes carteles. Por tanto, la publicidad y el consumo navideño son dos componentes que se dan la mano en Navidades.

Según un estudio reciente, estas navidades, las familias españolas se gastarán una media de 845 euros, un 5 por ciento más que el año pasado. Una de sus causas es la publicidad, la cual también ha subido esta

temporada un 12 por ciento con respecto a otros años.

Efectivamente, a pesar de la cada vez mayor homogeneidad en los hábitos de consumo, cuando llega el mes de noviembre y diciembre ésta se rompe, dando paso a un comportamiento de los consumidores que incluso es difícil de prever para las empresas de distribución. Buena cuenta de ello es que a pesar de que estas empresas intentan adelantar cada año el afán consumista de las Navidades, no es hasta el último mes del año cuando la cesta de la compra se dispara espectacularmente. Por este motivo es en este mes, cuando suben considerablemente los precios de los productos, como respuesta a esa mayor demanda concentrada en algo más de dos semanas.

Como dice algún anuncio publicitario es hora de reunir a la familia, porque la familia vuelve a casa por Navidad. Es una época alegre y melancólica para muchos de nuestros mayores que se reúnen por estas fechas con esos hijos, nietos, hermanos y otros familiares que quizá no han visto desde agosto. Es hora de celebraciones y especialmente es una época en la que el consumo se dispara espectacularmente. El presente artículo va dedicado especialmente a quienes por estas fechas reciben a los familiares en sus casas, con el consiguiente gasto que ello conlleva.

### Hábitos de consumo

El dato más característico es que el gasto en esas fechas puede aumentar hasta en un 30%. En cuanto al reparto de dicho gasto la mayor parte sigue dedicándose a la cena de Nochebuena y la comida de Navidad, independientemente de la tendencia cada vez más extendida de celebrar esas comidas en restaurantes, lo que en todo caso no haría sino aumentar aún más el gasto. En cuanto a la cena de Nochevieja, cada vez resulta más cara,

### Consejos

Teniendo en cuenta que la mayoría de nosotros dejamos hasta última hora la compra de Navidad, a continuación os indicamos una serie de consejos para que el bolsillo del consumidor no se resienta demasiado, contribuyendo así a una compra más racional y sostenible:

- Distribuir equilibradamente el presupuesto, teniendo siempre muy presente el gasto previsto para el total de las celebraciones.
- Comprar sólo lo que se necesita, no hay que dejarse llevar por las prisas, ni por la presión publicitaria, ni por la "euforia" de las fiestas. Es importante, en este sentido, ir de compras con una lista confeccionada previamente y cumplirla estrictamente.
- Pensar y preparar los menús con anticipación, lo que permitirá ajustar más el presupuesto y evitará errores de última hora. Es aconsejable comprar los productos necesarios con antelación, considerando la opción de congelar, muy aconsejable en productos como el pescado, la carne y el marisco.
- Elegir cenas y comidas alternativas a los platos típicos, que son los que más sufren el incremento de precio. Cordero, cochinillo, besugo, merluza, piña y uvas serán algunos de los productos que más suban; por el contrario, el pescado azul y la ternera variarán poco sus precios. ●

**"A pesar de la cada vez mayor homogeneidad en los hábitos de consumo, cuando llega el mes de noviembre y diciembre ésta se rompe, dando paso a un comportamiento de los consumidores que incluso es difícil de prever para las empresas de distribución".**

# Bozate, tierra de agotes

LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS ACERCA A LOCALIDAD NAVARRA DE ARIZKUN, EN PLENO VALLE DE BAZTAN.

## Eukeni Olabarrieta



era pobre y no había lugar para los de fuera. Qué mejor que inventarse cosas de esas para excluirlos y negarles cualquier derecho. Este fenómeno de marginación no fue exclusivo de agotes, otros grupos la padecieron también: cagots en Francia, pasiegos en Cantabria, vaqueiros y maragatos por tierras galaicas, cordeleros en Barcelona,... de todos se decía lo mismo: impuros y leprosos.

Por ser impuros y dado los riesgos de contagio las profesiones que podían ejercer eran limitadas: carpinteros, canteros, albañiles, artesanos,... Eran laboriosos y trabajadores,

El valle del Baztan, un idílico lugar, un paisaje de suaves colinas, de montes, de praderas verdes y de ríos de aguas transparentes, salpicado de casonas, de grandes caseríos, de torres de linaje, de bordas y de mansiones señoriales, con núcleos urbanos de singular belleza arquitectónica. No es suficiente un día para recorrerlo en toda su extensión, por ello en esta ocasión nos vamos a una pequeña localidad, Arizkun, que da cobijo al barrio de Bozate donde vivían y viven los agotes, una minoría implacablemente marginada desde tiempos inmemoriales hasta principios del siglo XX. La presencia de agotes se dio en el valle del Roncal, pero su asentamiento más importante fue en el Baztan, en las localidades de Elizondo, Irurita, Elbete, y Amaiur, pero principalmente en el barrio arizkundarra de Bozate.

Poco se sabe sobre sus orígenes y diversos autores les otorgan las más variadas procedencias: descendientes de godos, restos de las huestes vencidas de Carlomagno, delincuentes fugitivos de tierra gala, huidos de leproserías galas, cátaros venidos de la Provenza, descendientes de los musulmanes,... Víctimas de la superstición y de la ignorancia fueron marginados por, según opinión popular de aquella época, ser portadores del pecado original, llevar consigo la mala sangre que les venía de herencia y estar contaminados. Contaminados hasta tal punto que no podían tocar los alimentos, no podían cultivar tierras, entraban a las iglesias por otra puerta, "Agoten atea", se situaban en la iglesia en zona especial para ellos, recibían el agua bautismal a través de un

palo y las hostias con una pinza para no tocarlos y contaminarse. Esto, aunque parezca mentira, duró hasta no hace muchos años. Algunos investigadores piensan que los verdaderos motivos de la discriminación eran económicos, el Baztan

pacíficos, serios, destacaron como artesanos, poetas y carpinteros, así como fueron buenos músicos, eran los txistularis, tamborileros y *bertsolaris* de estas tierras navarras.

Hijos del bosque tallaban la madera como nadie y un buen ejemplo de ello lo tiene en Bozate, barrio situado a un kilómetro de Arizkun, bien apartado como todos los núcleos de agotes. Aquí está el parque museo Santxotena, un parque escultórico, salpicado de bordas que albergan las esculturas y tallas de madera de Xavier Santxotena, agote, euskeldun, escultor y poeta, todo un personaje con el que da gusto hablar y sobre todo escucharle. El mismo enseña la casa Gorriena en el barrio de Bozate, una casa museo donde uno se encuentra con el modo de vida de vida tradicional de los agotes. Una visita muy recomendable.

En Arizkun también se puede ver la casa torre de Ursúa, el señor Santos de Ursua fue el primero que permitió a los agotes tener casa propia de piedra y madera, la torre de Bergara, el convento de clarisas de Nuestra Señora de los Angeles, y después de la visita a comer a Elizondo, villa principal del valle, donde hay que admirar sus rurales y arquetípicos barrios a orillas del río.

Una recomendación, si tiene ocasión, antes de ir a Bozate, léase "El Verdugo de Dios" de Toti Martínez de Lezea, entenderá mejor la historia de los agotes. ●



# Lesiones musculares y su prevención

LA PRÁCTICA DIARIA DE ESTIRAMIENTOS MEJORA Y PREVIENE LAS LESIONES MUSCULARES DERIVADAS DE LA ACTIVIDAD LABORAL.

Vicente Pablo

**A**lgunos estudios médico-epidemiológicos afirman que, en gran medida, la "mala salud" está ligada de forma directa con el hecho de haber descuidado la práctica del ejercicio físico. Nuestros antepasados no conocían los problemas que conlleva la vida sedentaria: el tipo de trabajo requería de una actividad física dinámica que les aseguraba un ejercicio constante de toda la musculatura. Con la llegada de la revolución industrial, las máquinas empiezan a realizar los trabajos que hasta entonces se realizaban de forma manual. Lógicamente las máquinas han simplificado nuestra vida, pero hemos pagado un precio por ello. En lugar de caminar, conducimos; en lugar de subir escaleras, tomamos el ascensor. Pasamos la mayor parte de nuestra vida sentados, cuando una vez fuimos activos. Si cabe, además, la presencia de los ordenadores nos han hecho aún más sedentarios. Con estas premisas, los músculos se convierten en almacenes de tensiones no liberadas, se hacen torpes y débiles, y cuando requerimos un mayor esfuerzo en momentos puntuales, al no estar físicamente preparados, aparecen las lesiones, roturas o contracciones, y con ellas, el dolor.

## Los beneficios de la actividad

Lo ideal es mantenerse durante toda la vida físicamente activos. No se trata necesariamente de tener que practicar actividades deportivas competitivas. Disponemos de otros instrumentos menos exigentes y más acordes con nuestras limitaciones de tiempo: los estiramientos musculares. Los estiramientos constituyen un eslabón fundamental entre la vida sedentaria y la vida activa, pues mantienen los músculos ágiles y flexibles, preparan el cuerpo para el ejercicio y ayudan a llevar a cabo la transición diaria de la inactividad a la



actividad dinámica sin excesivo estrés. Practicar estiramientos antes y después del ejercicio físico intenso, mantendrá el cuerpo flexible y lo protegerá de lesiones. Pero además, por sí solos, su práctica diaria ha demostrado que mejora y previene las lesiones musculares derivadas de la actividad laboral. El fortalecimiento muscular nos protege frente a las lesiones osteoarticulares y evita la aparición de los temidos dolores musculares localizados, como los dolores de espalda. Para cada grupo muscular o región corporal que deseemos fortalecer, disponemos de tablas específicas de estiramientos musculares.

**Estirarse no es estresante.** Por el contrario, es reposado, relajante y no competitivo, permitiéndonos conocer mejor nuestros músculos. Los estiramientos deben ajustarse a cada individuo. Cualquier persona puede estar en forma con el enfoque adecuado si es constante. Hay que empezar con tranquilidad y ser regular. No es posible ponerse en forma de un día para otro: debe hacerse paso a paso.

Ahora bien, estirar los músculos no quiere decir que hay que forzarlos. La aparición de dolor al estirar, ya sea porque se tensan los músculos en exceso o porque hacemos movimientos bruscos de balanceo hacia arriba y abajo, debe evitarse.

Todo el mundo puede aprender a estirar los músculos, con independencia de su edad y de su mayor o menor capacidad de flexibilidad. Puesto que practicar estiramientos relaja la mente y prepara el cuerpo para el ejercicio, debería hacerse diariamente, como por ejemplo antes, durante y después del trabajo. ●

## Estiramientos, un hábito muy recomendable

Según Bob Anderson, una de las principales autoridades en el tema, éstos son algunos de los beneficios de realizar estiramientos con regularidad:

- Reducen la tensión muscular y relajan el cuerpo.
- Ayudan a mejorar la coordinación, facilitando el movimiento.
- Aumentan la movilidad.
- Contribuyen a prevenir lesiones musculares, como los temidos tirones.
- Facilitan la práctica de actividades intensas porque preparan al cuerpo: es una manera de indicar a los músculos que están a punto de ser utilizados.
- Ayudan a mantener la flexibilidad del músculo, evitando que se vuelva más y más rígido a medida que pasa el tiempo.
- Desarrollan la conciencia corporal: mientras se estiran diferentes músculos, uno se concentra en ellos y llega a conocer mejor su cuerpo.
- Producen bienestar.

# Bestelako ekonomia moldeetatik beste Mundu bat eraikitzen



EKONOMIA EREDU BERRIA BULTZATZEN ARI DIREN ESPERIENTZIAK UGALTZEN ARI DIRA MUNDUAN ZEHAR.

**M**unduaren luze-zabalean indartzen ari dira bestelako ekonomia baten aldeko joerak. Globalizazio neoliberalaren aurrean, ekonomia eredu berria mamitu guran ari direnak. Helburua, pertsonen garapena, eta bidea, elkartzuna. Ekonomiak pertsonen zerbitzura egon behar baitu, ez alderantziz. Globalizazio desordenatuaren aurrean, merkatu globalizatua zuzentzea, egoki arautzea, premiazo erroka da.

Izan ere, kapitalismoa desarautze baten istorioa da. Arrazoi ekonomikoak arrazoi goren bihurtu duen eraikin sozio-historiko da. Bere gidaritzapean ekonomiak galdu egin ditu, edo baztertu, hainbat arautze etiko, erlijioso, familiarako, ekologiko, sozial edo politiko. Bere ibilbide historiko oldarkorren, gizarte tradizioletako arauz askatu zen lehenik eta behin. Katolizismoak etekinari ezartzen zizkion muga moral-erlijiosoak galdu ziren, kasurako. Eta duela ez horrenbeste, auzitan jarri ditu estatu-nazioen markoan nolabaiteko eraginkortasunez jardun dutenak eta borroka askoren emaitza izan direnak (langileen eskubideak, Ongizate Estatuaren logika sozialak...).

Arrazionaltasun ekonomikoak bera inoiz ez da arazo izan. Bere desarautzea eta mugarik bako hedapena izan dira mundu gero eta bidegabeagoa ekarri dutenak, mundu gero eta arriskutsuagoa ere bai. Horrenbestez, kapitalismoaren arazoa betikoa da, areago bere bertsio global-neoliberalen: arrazionaltasun ekonomikoaren mugak seinatzea. Eta horren aurreko erroka ezaguna dugu: logika ekonomikoak bestelako logikez lagundu beharko dugu.



Logika kultural, sozial, etiko, ekologiko eta politikoek lagundu beharko dute ekonomia. Baita genero irizpideek ere, pobreetan pobreenak emakumeak baitira. Munduan egiten den lan guztiaren bi herena andrazkoen esku geratzen dela kalkulatu da, eta trukean munduko errentaren %10 jaso.

Horren aurrean, ugariak dira bestelako ekonomia baten aldeko eremuan aurki daitezkeen esperientziak gurean zein hemendik kanpo. Ugariak, baita ere, esperientzia horien antolatzeke eta jarduteko moduak. Baina, aniztasun honen barruan ezaugarri bera topa dezakegu: egoera kritikoa aurre egiteko ekimenak dira, bestelako globalizazio baten lortzean. Arrazionaltasun ekonomiko hutsetik haratago, irizpide etikoak,

ekologikoak, generokoak eta solidarioak txertatu nahi dituzten jardura ekonomikoak dira.

Honen adibide bidezko merkataritza; dirua inbertitzeko eta aurrezteko modu alternatiboak eskaintzen dituen Banka Etikoa; gizarte-bazterketaren aurka borrokatzea helburu duten enpresa solidarioak; balore alternatiboek eta kudeaketa eredu ezberdinek gidatutako enpresa esperientziak ditugu

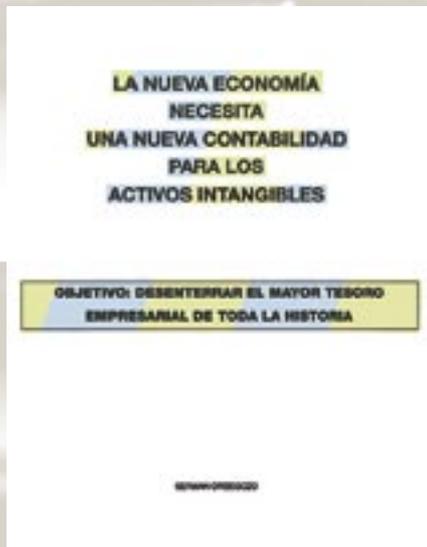
Aipatutakoez gain, badaude intuizio beretsuan kokatzen diren beste batzuk: nekazaritza ekologikoa, birziklapena, turismo alternatiboa, aholkularitza berde eta etikoak, langabetuek sortutako kooperatibak, eta abar. Zerrenda luzea da, zabala, eta esperientzietan oso aberatsa.

Espesientzia hauek ez dute alternatiba globalik eskaintzen. Baina bai alternatiba errealek, tokian tokiko herri ekimenaren indar eta ahalmen sortzailean oin hartzen dutenak.

Munduan zehar, iparraldean zein hegoaldean, herrialde aberatsetan zein pobreetan, gero eta gehiago dira ingurumenaren ustiatze muga bakoa eta pobreziaren hedapena kritikatzeko ari direnak. Izan ere, baztertze soziala, politikoa eta kulturala da indarrean dagoen eredu ekonomikoak han-hemen eskaintzen duena.

Bere dimentsio kuantitatiboari bagagozkio, ezin esan sektore itzela osatzen duenik. Ur tantatxo bat da ekonomiaren eta enpresaren itsaso zabalean. Bere nolokotasuna da garrantzitsua ordea, kultura ekonomiko berri baten lortzean kokatzen baitira bete-betean. Oinarriko intuizio batean kokatzen dira: XXI. mendean gizadiari indar handiz eragingo dion mendebaldeko garapenereduaren jasanezintasunari aurre egiteko nahian, hain zuzen. ●

**Ugariak dira bestelako ekonomia baten aldeko eremuan aurki daitezkeen esperientziak gurean zein hemendik kanpo. Arrazionaltasun ekonomiko hutsetik haratago, irizpide etikoak, ekologikoak, generokoak eta solidarioak txertatu nahi dituzten jardura ekonomikoak dira.**



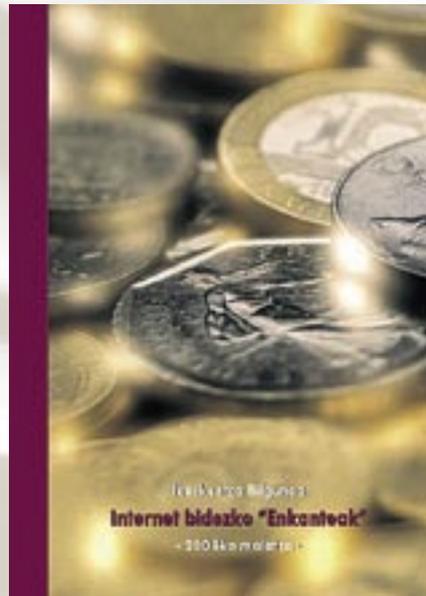
## La nueva economía necesita una nueva contabilidad para los activos intangibles

**Germán Orbeagoza**

El libro expone las circunstancias del nacimiento de la Nueva Economía, la situación de la Contabilidad al inicio del siglo XXI, el efecto de los principios contables, y la influencia de la NIC 38 que prohíbe incluir en el Balance los Activos Intangibles internos por considerar que no "tienen sustancia física" ni valor.

Esta obra explica y considera que la mejor solución consiste en implantar una Contabilidad por Proyectos con capacidad para anotar contablemente todos los activos intangibles internos y externos.

Para las empresas que deberán adoptar esta nueva situación desde el 31 de marzo de 2005 y necesitan una solución rápida, ofrece una forma sencilla de realizar un Inventario de todos los Activos Intangibles que posee la empresa y que han sido desterrados del Activo por la Contabilidad tradicional.



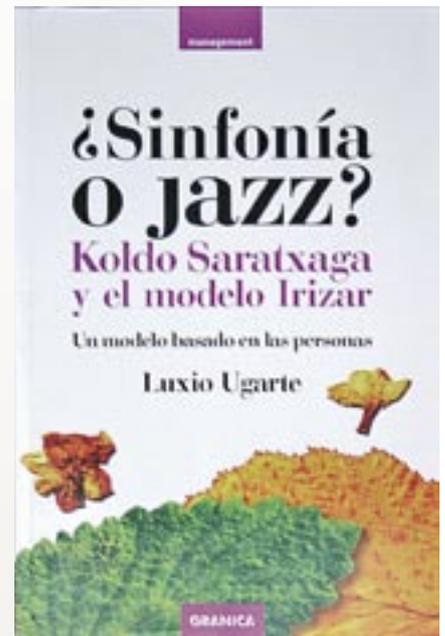
## Internet bidezko "Enkanteak"

**Ikaskuntza Bilgunea - MCC**

Salmenten atalean Internet bidezko "Enkanteak" buruzko esperientzia sistematikoak aztertzea eta ulertzea da publikazio berri honen helburua.

Horretaz gain, esperientzia horiek agerian jarri, konpartitu eta aberastea nahi da, beti ere MCCko kooperatibetan "Ikasitako ikasgaiak" hedatuz.

MCCko 8 kooperatibatan, bezeroek antolatutako Internet bidezko enkanteetan partehartzean, izan duten esperientzia aurkezten da txosten honetan. Izan ere, Internetek ondorio asko eta era askotakoak ditu, bai "negozio ereduaren" aldetik, bai kooperatiben prozesuen-jardueren aldetik. Kasu honetan, kooperatibek euren bezeroek antolatutako "enkanteetan" parte hartu behar izan dituzten kasuetara mugatzen da esperientzia.



## ¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el Modelo Irizar

**Luxio Ugarte**

¿Existe alguna relación entre la música y la empresa? Hemos oído, a menudo, cómo se equiparaba una empresa con una orquesta, lo que le permite a Koldo Saratxaga tratar sobre dos modelos de ésta, el tradicional y el que él propugna, ha creado y en el que cree. Así, para él existen dos tipos de modelos empresariales y otros dos de líderes, los propios de una banda de Jazz y aquellas y aquellos otros que interpretan música sinfónica.

En este libro, Koldo va desgranando "sus pensamientos", valores, principios y cómo ha ido construyendo con todo ello un modelo.

Tal vez, sus reflexiones permitan a quienes están inmersos en un proceso de transformación o reflexión de su empresa, formularse algunas preguntas que él ha respondido con una gran sencillez y sinceridad.

**José M<sup>a</sup> Ormaetxea**, cofundador de MCC

## “Hay que crear otros modelos sin abdicar de los Principios Cooperativos”

Ormaetxea considera que ante un proceso de globalización cada vez más “avasallador nada se pierde si la empresa se hace para el hombre, sea en forma de cooperativa o alumbrando otras fórmulas de participación que se están ensayando”, siempre que no se abdicar de los Principios Cooperativos. Con todo, apunta que el principal reto es “mantener la adhesión de los socios con las estrategias de su empresa”.

### **MCC cumple el año que viene medio siglo de vida. ¿Cree que el cooperativismo goza de buena salud?**

Son evidentes sus cifras positivas que llegarán, este año, a ventas de 11.000 millones de euros, más de 70.000 empleos y unos 500 millones de euros de excedentes netos.

### **¿Qué destacaría de estos 49 años?**

Una férrea y entusiasta dedicación al trabajo y una capacidad inscrita en sus estructuras para adaptarse a los cambios.

### **¿Y qué se ha quedado por el camino?**

El cambio de escenarios nos ha hecho pasar del idealismo de hace 50 años a un sistema de valores que es una mezcla de ideales y de pragmatismo. La empresa tiene un espacio vital en el que tiene que respirar con sus propios mecanismos sobre los que influye el medio en el que vive.

### **Hablemos del futuro inmediato. Parece difícil conciliar el espíritu cooperativista con las exigencias de un mundo cada vez más globalizado.**

Efectivamente, el mundo siempre ha vivido interconectado, y después de medio siglo de cooperativismo, ahora adviene un proceso de globalización cada vez más avasallador al que hay que hacer frente. Nada se pierde si la empresa se hace para el hombre, sea en forma cooperativa o alumbrando otras fórmulas de participación que se están ensayando.

### **¿Cuales son los principales retos?**

Mantener la adhesión de los socios a las estrategias de su empresa, lo que exige la superación de las ambiciones individuales en beneficio de una obra común y solidaria con los demás.

### **El porcentaje de cooperativistas de MCC en Euskadi es del 80%, en el resto del Estado es menor y en el extranjero apenas existen cooperativistas. ¿Es el precio de la competitividad?**

Dicho así parece que crear empleo es pagar un precio en el Estado o en otros países, lo que daría un sesgo negativo a la expansión que MCC viene realizando al invertir y crear riqueza sin limitaciones en el escenario mundial. Otra cosa es que esos empleos se conviertan en puestos ocupados por personas que progresivamente, y con fórmulas probadas, se identifiquen con el sistema cooperativo o, simplemente, participativo.

### **¿La expansión obliga a replantearse los Principios del cooperativismo o al menos su plasmación actual?**

No podemos abdicar de los Principios Cooperativos porque se hayan muy enraizados en la cultura de nuestras empresas y porque ha sido la base de nuestro éxito. Pero sí hay que crear otros modelos como “la empresa total” o “la empresa participativa” para lograr cohesionar nuestros Principios desarrollados en las cooperativas matrices con las empresas que se crean en el exterior y cuyo sustrato hace inviable que, al crearlas, sean unas empresas clónicas con las de Euskadi donde sí, hace 50 años, nos encontrábamos con un clima fecundo.

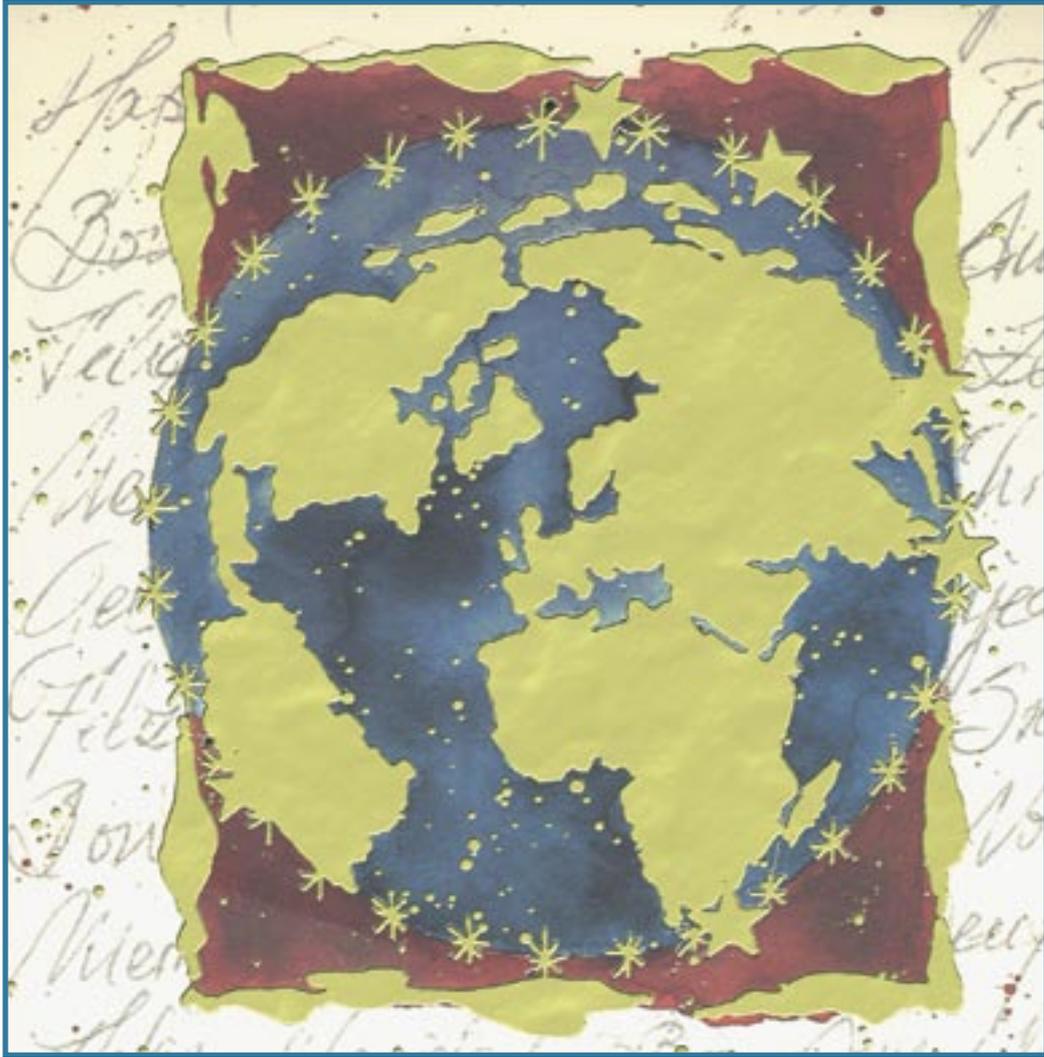
### **¿No cree que los trabajadores han perdido capacidad de decisión?**

No recuerdo que tal cambio se haya dado, porque ahí están sus Estatutos y las Normas reglamentarias que nos regulan. En todo caso puede existir cierta dejación en el ejercicio de esa capacidad. ¿Confianza en quienes las dirigen? ¿Globalización de la falta de idealismo? ¿Superación de la diferenciación de clase en nuestros pueblos? o quizás ¿generalización del sistema y habitualidad en tantos años que reduce la responsabilidad de decidir? En todo caso el individualismo es un defecto de los seres humanos que también se ha globalizado.

### **¿Se podrá seguir hablando de cooperativismo dentro de otros 50 años?**

Es una pregunta excesiva. Poner tiempo y plazo a las afirmaciones que se hacen es lo más difícil de cualquier estrategia de empresa, de la política y de la vida misma.

Diario Vasco. Noviembre de 2004



***TU Lankideko Errekdakzio Kontseiluak  
Gabon Jai Zoriontsuak  
eta Urte Berri On opa dizue.***



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