

- La cooperativa Ecenarro se incorpora a MCC
- Fagor Electrodomésticos y Elco adquieren el grupo Brandt
- Fagor Arrasatek ISO 14001 ziurtagiria erdietsi du
- Euskadiko Kutxak 123 milioi euro irabazi zituen 2001ean

## Participación en la gestión



25. Aniversario  
Urteurrena

*“En la cooperativa todos somos responsables de todo.”*

José M<sup>o</sup> Arizmendiarrieta

## En portada

Una de las señas de identidad empresarial más característica de nuestra Experiencia Cooperativa es la participación en la gestión. En este número de la revista presentamos varias reflexiones sobre la evolución de este Principio Cooperativo en MCC.



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

### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan M<sup>º</sup> Otaegi.

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José M<sup>º</sup> Larramendi.  
José M<sup>º</sup> Larrañaga.  
Antxon Mendizabal.  
Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.  
D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

## 5 Rochman adquire el 25% de la empresa Prodel

Prodel es una empresa ubicada en Vitoria y dedicada a la programación y automatización de instalaciones.



## 14 Ategi: nuevo portal de compras corporativo



Con su puesta en marcha, se dan los primeros pasos para realizar compras conjuntas a través de internet.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 28 Begi-Belari
- 30 Aula cooperativa
- 32 Salud laboral
- 33 3<sup>º</sup> edad
- 34 Antzinakoak
- 36 Euro

## 9 Pablo Mongelos, Fagor Elekratresnakeko gerentea

Elco-rekin batera Frantziako Brandt taldea bereganatu du Fagor Elekratresnak kooperatibak. Horretaz aritu gara gerente berriarekin.



## 38

Euskal Kultura

Inaxio Oliveri

Mondragon Unibertsitateak dituen erronken inguruan aritu gara MUko errektore berriarekin.

- 37 Viajes
- 38 Euskal kultura
- 40 Libros
- 41 Hirugarren mundua
- 42 Zure hitza
- 43 Cartas
- 44 Personaje

# Participación: ¿necesidad o virtud?

**E**mpezaremos -para evitar posibles equívocos- por establecer un concepto de participación. Elegimos uno, entre muchos posibles, que la define como un proceso histórico de *ampliación progresiva de la toma de poder y responsabilidad de los individuos en su contribución activa a los fines de las organizaciones sociales.*

Así entendida, la participación responde a una aspiración profunda de las personas, que tienden naturalmente a desarrollarse y a desplegar su potencial a través de su actividad (laboral, política, lúdica, o de cualquier clase) en relación con otras personas. Y en este sentido, se puede afirmar que la participación es uno de los vectores fundamentales del desarrollo de las sociedades humanas, desde las más antiguas organizaciones autocráticas hasta la actual, que se autodenomina democrática. Evidentemente, no hemos llegado a la meta de nuestro desarrollo personal-social. No hay meta final definida.

Ciñéndonos al ámbito de la empresa, la participación significa compartir el ejercicio del poder y de la responsabilidad que suele estar reservado al estamento directivo: el poder de pensar, de proyectar el futuro, de definir los procesos productivos, de decidir el destino de los resultados... De tal manera que cualquier tipo de trabajo no sólo sea operativo sino que requiera también de la inteligencia, del entusiasmo y del compromiso de sus ejecutantes.

En la empresa tradicional el poder reside fundamentalmente en los dueños del capital y en los directivos en quienes los propietarios delegan parte de su poder original. En este contexto, el desarrollo de la participación se escenifica como una lucha entre los trabajadores, que quieren conquistar cotas cada vez más altas de poder, y la empresa, que se resiste a ceder sus prerrogativas. La defensa a ultranza del poder por parte de los propietarios del capital se basa en el supuesto de que los intereses de los trabajadores son opuestos a los de la empresa, y que, por tanto, participación equivale a ineficiencia.

Actualmente se está abriendo un escenario totalmente nuevo, que representa el nacimiento espectacular de un cambio trascendental e histórico en la evolución de la participación de las personas en las organizaciones en general y en la empresa en concreto:

- Por una parte, las empresas, situadas de bruces en un entorno global altísimamente competitivo, necesitan de todo el potencial de las personas. Solicitan su implicación total: su inteligencia, sus ilusiones... En una palabra, requieren su participación.
- Por otra parte, los trabajadores de hoy, que han crecido en una sociedad desarrollada y democrática, de la que han recibido una educación que los capacita para un trabajo cualificado y los hace sensibles a valores

humanos que trascienden ampliamente las necesidades primarias, desean tener el poder de dirigir su propia vida y están dispuestos a participar e implicarse en un trabajo que, además de aportarles una retribución económica, constituya un entorno estimulante de su desarrollo personal en otros valores.

Sin embargo, a pesar de esta convergencia fundamental de necesidades y de valores entre las dos partes implicadas en el cambio (las empresas y los trabajadores), parece que no encontramos el camino, que no acabamos de dar con la fórmula de una relación laboral que satisfaga las expectativas de ambas partes.

Las empresas más avanzadas han aprendido a dar pasos importantes en esa dirección. Se producen cambios en el "estilo de dirección", se implantan diseños de "organizaciones participativas" que implican distribución del poder jerárquico y autonomía de los trabajadores, se promueven fórmulas de participación de los trabajadores en la propiedad del capital y en los resultados.

A pesar de todo, estas empresas aventajadas quedan a menudo defraudadas en sus expectativas. No constatan muchas veces el incremento en la implicación y en el rendimiento de las personas que esperaban como efecto de esas iniciativas. Un análisis más profundo nos mostraría que tan altas expectativas carecen de suficiente fundamento. Ya que, generalmente, todo este esfuerzo orientado a estimular la participación e implicación del personal tiene como motivación principal la necesidad de la empresa de aprovechar al máximo el potencial de las personas. Y esta motivación es tan manifiesta y tan evidente, que es comprensible que los trabajadores se sientan considerados, a pesar de todo, más como "recursos" que como "personas". Tal sentimiento se traduce en bloqueo y freno de la actitud de implicación. La búsqueda de la participación desde la *necesidad* lleva implícita esta paradoja.

La implicación auténtica de la gente, la entrega libre del potencial, sólo pueden alcanzarla aquellas organizaciones que sepan solicitarla y estimularla desde un tipo de motivación empresarial que signifique inequívocamente una consideración de los trabajadores como personas, como fines valiosos en sí mismos, como "socios" capaces de compartir con la empresa necesidades, poder y responsabilidad. En esto consiste la búsqueda de la participación desde la *virtud*, o desde valores éticos como el respeto, la confianza, la veracidad...

Éste es el mayor reto que el momento actual presenta a los líderes empresariales: desarrollar su capacidad de motivar e implicar a las personas desde sus propios valores. Es decir, el reto de su desarrollo personal.

## FAGOR Ederlan equipa a Mercedes con sus portamanguetas de aluminio

SUMINISTRARÁ AL GRUPO DAIMLERCHRYSLER DURANTE CINCO AÑOS PORTAMANGUETAS DE ALUMINIO POR UN VALOR ANUAL DE 8 MILLONES DE EUROS

La cooperativa Fagor Ederlan ha empezado recientemente a suministrar a la firma alemana DaimlerChrysler, el portamanguetas de aluminio para la primera suspensión de aluminio desarrollada por la firma alemana, que incorpora en su último modelo deportivo Mercedes SL500. A partir de febrero de 2002, el suministro se hará también extensivo al Mercedes Clase E.

Este portamanguetas de aluminio es una pieza de seguridad clave en la transmisión del eje motor y de todos los elementos de suspensión y frenado del vehículo. Esta operación supondrá para Fagor Ederlan una facturación anual de 8 millones de euros (1.331 millones de pesetas) durante cinco años, es decir, que al final del quinquenio los ingresos totales por este contrato ascenderían a 40 millones de euros (6.655 millones de pesetas).

### De hierro a aluminio

Con anterioridad, Fagor Ederlan ya fue proveedor del portamanguetas en hierro nodular para el anterior Mercedes Clase E. Es a comienzos de 1997, cuando DaimlerChrysler se plantea renovar la plataforma de dicho vehículo y ofrece a Fagor Ederlan la posibilidad de ejercer como proveedor de desarrollo, participando en la nueva suspensión de aluminio, concretamente en el desarrollo del portamanguetas, teniendo en cuenta su gran experiencia en la fabricación de este componente.

Fagor Ederlan ha colaborado estrechamente con DaimlerChrysler en el desarrollo del producto y en la elaboración de las especificaciones técnicas de material y resistencia, siendo asimismo el responsable de desarrollar el proceso de fabricación y de implantar la tecnología para la industrialización del nuevo portamanguetas.

Las inversiones efectuadas por Fagor Ederlan para



complimentar el proyecto se han elevado a 4,6 millones de euros (765 millones de ptas.) y se han destinado principalmente a la construcción de una nueva planta dedicada exclusivamente a la fabricación del portamanguetas de aluminio en tecnología de baja presión. Planta que dispone de unas instalaciones completamente automatizadas en las que se integran todas las funciones del proceso de producción: fusión del aluminio, moldeo, control de calidad unitario de todas las piezas producidas y tratamiento de las mismas.

Las piezas se envían directamente desde Eskoriatza a Stuttgart, donde se halla la sede de DaimlerChrysler y las instalaciones en las que fabrica todos sus modelos Mercedes de gama alta. Ello exige a Fagor Ederlan importantes esfuerzos logísticos, incluido un almacén de consigna cercano a la planta de Mercedes, a fin de poder satisfacer directamente y "on line" sus necesidades diarias de fabricación.

### Nuestros héroes

#### UN TRABAJADOR ACCIDENTADO SALVA SU VIDA GRACIAS A LA RÁPIDA INTERVENCIÓN DE SUS COMPAÑEROS.

En estos tiempos de grandes retos empresariales, en los que todo es mundial, globalizado, multimillonario..., todavía quedan en las empresas pequeñas cosas muy importantes para algunas personas. Anónimos protagonistas de historias entrañables.

El pasado día 5 de diciembre un profesional de taller cambiaba el utillaje de una prensa en la Planta de Fundición que Fagor Ederlan tiene en Eskoriatza. El sistema de seguridad falló y **Luis Mariano Corres** quedó atrapado a la altura del pecho. Sin poder respirar por la presión sufrió un paro cardio-respiratorio que, de no ser atendido inmediatamente, le hubiera provocado la muerte. Desde que fue descubierto el accidente por uno de sus compañeros todo sucedió

rápido. Como si hubiera estado mil veces ensayado, todos los compañeros que se encontraban cercanos al lugar del accidente, actuaron en perfecta e improvisada coordinación para elevar la prensa, sacar el cuerpo inerte de Luis y proceder a la atención de primeros auxilios (boca-boca, masaje cardíaco...) antes incluso de la llegada del médico de empresa, ambulancia, etc. Esas actuaciones, coordinadas, salvaron sin ninguna duda la vida de Luis, que previsiblemente no sufrirá secuelas de importancia.

Estas personas de la Planta de Fundición sabían lo que tenían que hacer (algunas estaban formadas como socorristas), pero sobre todo fueron capaces, tuvieron la "sangre fría" necesaria para llevar a cabo lo que habían aprendido.

Tiene que dar tranquilidad y llenar de orgullo trabajar con unos compañeros que ante la peor de las situaciones que a uno le puede tocar, responden de esta forma. ¡Enhorabuena!

Desde estas páginas de T.U. Lankide queremos contribuir al reconocimiento, homenaje merecido de estos HÉROES ANÓNIMOS que sobre todo son NUESTROS HÉROES.

## KIDE DEBATE SU MODELO DE GESTIÓN



El pasado mes de noviembre, 41 personas de la cooperativa Kide, el 30% de la plantilla, se reunieron en la escuela Lea-Artibai de Markina con el fin de reflexionar y debatir los elementos nucleares de su modelo de gestión (Responsabilidad Compartida). La jornada se prolongó durante todo el día y en ella lograron consensuar las principales directrices de su modelo, las cuales comunicarán a principios de este año al resto del colectivo. Los participantes en esta jornada mostraron su satisfacción por la dinámica de la jornada y por la oportunidad de aportar su grano de arena al modelo de gestión de Kide. También hubo tiempo para la foto.

## Rochman adquiere el 25% de la empresa alavesa Prodel

LA OPERACIÓN SE DERIVA DE LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVISIÓN DE MANUTENCIÓN

La cooperativa Rochman ha adquirido recientemente una importante participación en la empresa Prodel, firma ubicada en Vitoria-Gasteiz y dedicada a la programación y automatización de instalaciones.

Esta compra estratégica, unida a la nueva planta que se inauguró en 1999 -dotada con los más modernos sistemas productivos- y al reforzamiento de la oficina de diseño, hacen que Rochman se sitúe en una posición adecuada para liderar el sector de la Manutención Continua.



La tradicional capacidad mecánica de Rochman se ve de esta manera compensada por el reforzamiento del área de automatismos, consolidando así su posición competitiva en el mercado. La cooperativa de Otxandio cuenta con una cartera de trabajo en la que destacan tres pedidos por un importe global superior a los 4 millones de euros (666 millones de pesetas), dos de ellos destinados al sector automoción y el tercero al sector aeroportuario.

Por último, cabe reseñar que Rochman alcanzó el pasado ejercicio una cifra de negocio próxima a los 18 millones de euros (3.000 millones de pesetas), y que las previsiones para este ejercicio apuntan a unas ventas de 21 millones de euros (3.500 millones de pesetas).

## Fagor Arrasate consigue el certificado de gestión medioambiental ISO 14.001

SE HA PLANTEADO LA INTEGRACIÓN DE ÉSTE SISTEMA DE GESTIÓN ISO14001 CON EL DE CALIDAD Y DISPONER DE UN SISTEMA ÚNICO DE GESTIÓN



La cooperativa Fagor Arrasate ha obtenido recientemente el certificado de gestión medioambiental ISO 14.001 que acredita que la empresa se compromete a reducir al mínimo el impacto medioambiental derivado de su actividad.

La cooperativa de Arrasate y otras empresas del sector Máquina Herramienta de integradas en MCC formaron un grupo en mayo de 2001 cuyo cometido era avanzar conjuntamente en la implantación de sendos sistemas de gestión medioambiental. El primer fruto de esa labor de equipo ha sido la obtención del certificado señalado por parte de Fagor Arrasate.

### Sistema integrado de gestión

Asimismo, para este ejercicio Fagor Arrasate se ha planteado la integración de éste sistema, ISO14001, con el de calidad, adaptando éste al ISO 9001-2000, con lo que dispondrá de un sistema único de gestión, con previsión de que en el futuro se englobe también el de Prevención de Riesgos Laborales.

## La cooperativa ECENARRO se incorpora a MCC

SE INTEGRARÁ EN LA AGRUPACIÓN CHP, DE LA DIVISIÓN DE AUTOMOCIÓN

La Comisión Permanente del Congreso ya ha dado el visto bueno a la propuesta de adhesión de la cooperativa Ecenarro a MCC. A partir de este momento, Ecenarro pasa a integrarse en MCC a todos los efectos, concretamente en la Agrupación CHP de la División de Automoción, aunque todavía tendrá que superar el trámite institucional de la ratificación de este acuerdo en la próxima Junta de Congresistas que tendrá lugar el próximo mes de mayo. Por su parte, la Agrupación CHP también aprobó esta operación en Asamblea General Extraordinaria celebrada el pasado mes de noviembre.



próxima a los 9 millones de euros (1.500 millones de pesetas) y una plantilla de 67 personas. Su historia se inició en 1943, año de fundación de la empresa, y uno de sus hitos más relevantes se produjo en 1982, al transformarse en cooperativa tras un periodo de grave crisis.

Su incorporación a MCC le aportará la cobertura de un grupo empresarial de la dimensión de MCC de cara a la interlocución directa con sus clientes -

fabricantes de automóviles y proveedores de automoción, fundamentalmente, así como herramientas de gestión y recursos técnicos para incrementar la complejidad de sus productos.

Las previsiones de facturación de Ecenarro para este año 2002 apuntan a cerca de 10 millones de euros (1.600 millones de pesetas) y las estimaciones de ventas del plan estratégico para el año 2004 se sitúan en 12 millones de euros (2.000 millones de pesetas).

### Tornillería para automoción

Ecenarro es una cooperativa ubicada en Bergara y dedicada a la tornillería estampada en frío para automoción, tiene una cifra de ventas

## FAGOR es una de las 10 marcas españolas más conocidas en todo el mundo

FAGOR ES LA OCTAVA MARCA ESTATAL MÁS CONOCIDA EN EL MUNDO Y LA PRIMERA DEL SECTOR DE EQUIPAMIENTO DE HOGAR.

Según una encuesta realizada por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en colaboración con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) la marca Fagor es la octava más conocida en el mundo.

En esta encuesta participaron 65 oficinas comerciales españolas en 62 países distintos y tenía por objeto obtener información cualificada sobre la percepción internacional de dichas marcas. El cuestionario incluía una relación de las principales marcas y solicitaba que se citara a las cinco marcas más renombradas en sus respectivos países.

Así, entre las marcas que fueron citadas más veces aparece Fagor en la octava posición en el ranking global, destacando su segunda posición en los mercados de los países árabes y la cuarta posición en el este de Europa.

A continuación la encuesta realiza una segmentación por mercados en la que Fagor ocupa la primera posición como marca española renombrada en los mercados internacionales del segmento de Equipamiento de hogar.



## Urssa comienza su proyecto de internetización

SE ENMARCA DENTRO DEL PROYECTO IMCC QUE ESTABLECE LAS PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA INTERNET.

La cooperativa alavesa Urssa ha iniciado recientemente un proyecto para migrar sus procesos a entornos Inet con la ayuda de Enyca, empresa dedicada a la consultoría e ingeniería de soluciones Inet.

Esta apuesta forma parte del proyecto URSSAnet y se encuadra dentro del Proyecto iMCC que establece las pautas para el desarrollo de la estrategia internet en las empresas de la Corporación.

### Primera fase de un proyecto global

Con este proyecto Urssa aborda la primera fase de internetización de la organización que la prepara para conectarse y relacionarse con sus clientes, socios y proveedores a través de Internet en una siguiente fase externa.

En esta primera fase, se gestionará la documentación asociada a los Proyectos, y se abordará la gestión de toda la documentación comercial relacionada con el proceso de oferta/pedido. Esta primera fase concluirá con una fase de formación y seguimiento a fin de lograr la pieza clave de la migración: la capacidad de trabajar en el nuevo entorno de manera sostenida.

Las mejoras a corto plazo que se pretenden lograr con el proyecto son una mejor visibilidad de la documentación, gestión más eficiente, la reducción de tiempos, y por tanto costes, con la eliminación o simplificación de tareas administrativas que no aportan valor añadido a los procesos.

## Mondragón Sistemas lidera un proyecto europeo para la aplicación de la gestión del conocimiento

EL PROYECTO TIENE UN PRESUPUESTO DE 3,6 MILLONES DE EUROS Y CUENTA CON LA PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS DE 4 PAÍSES.

**M**ondragón Sistemas es el coordinador y líder del proyecto europeo *Growth*, denominado *K-Flow*, metodología y herramientas para la gestión del conocimiento en el entorno productivo de la Empresa Extendida industrial, que pretende la optimización de la cadena de suministros en la empresa extendida.

El proyecto dispone de un presupuesto de 3,6 millones de euros para los próximos 30 meses y cuenta con 10 partners europeos en España, Inglaterra, Italia y Francia.

### La empresa extendida

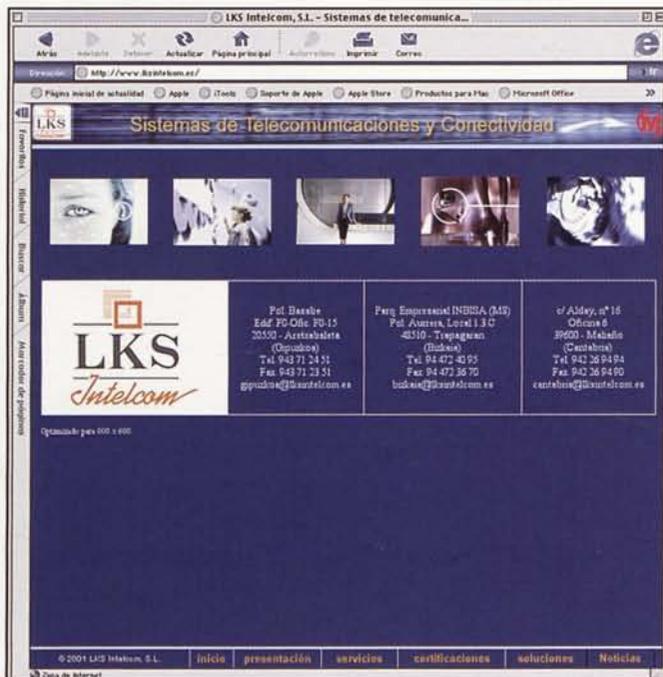
Mondragón Sistemas, especialista en Automática e Informática Industrial, entiende la Empresa Extendida de transformación como aquella empresa que, en vez de organizarse como un compartimento estanco, colabora con los proveedores y los clientes para optimizar sus procesos productivos, incorporando a su cadena de valor una perfecta sincronización con la etapa anterior y posterior del proceso de fabricación de sus propios productos.

El proyecto *K-Flow* de gestión del conocimiento en los procesos de transformación incluye la ingeniería de producto, el análisis de los procesos industriales, así como el flujo del conocimiento, todo ello orientado a los procesos de gestión del propio taller, en el ámbito de la empresa extendida.



## LKS Intelcom inicia un proyecto en el Hospital Santiago Apóstol de Vitoria-Gasteiz

INSTALARÁ UNA NUEVA RED TELEMÁTICA DE ALTAS PRESTACIONES EN EL CENTRO HOSPITALARIO.



**E**l Servicio Vasco de Salud-Osakidetza ha adjudicado a LKS Intelcom la realización de la red del Hospital Santiago Apóstol de Vitoria-Gasteiz dentro del proyecto global de homogenización de las redes de los principales hospitales de Euskadi.

El objetivo del proyecto se centra en dotar al centro hospitalario de una red convergente de altas prestaciones tanto a nivel físico como a nivel de red, soportando aplicaciones avanzadas basadas en integración de soluciones de voz IP, videoconferencia IP, video o la supervisión de enfermos por IP.

El desarrollo del proyecto se realizará en dos fases. En una primera se actuará sobre la parte física de las infraestructuras, saneando y ampliando la actual red de cableado estructurado del hospital, y en la segunda fase se dotaría a la red de equipamiento de electrónica de red. Como complemento final se realizaría la interconexión del hospital con la propia red de Osakidetza.

Este proyecto se enmarca dentro de los objetivos estratégicos de LKS Intelcom, orientados a ofrecer soluciones convergentes integradas en sistemas de telecomunicaciones avanzados, afianzando el posicionamiento de LKS Intelcom en el sector de las Telecomunicaciones.

LKS Intelcom ya dispone de página web propia donde se detallan los productos y servicios que ofrece en el sector de las instalaciones e infraestructuras avanzadas ([www.lksintelcom.es](http://www.lksintelcom.es)).

## LKS, MSI y Enyca acuerdan la creación de iLKS

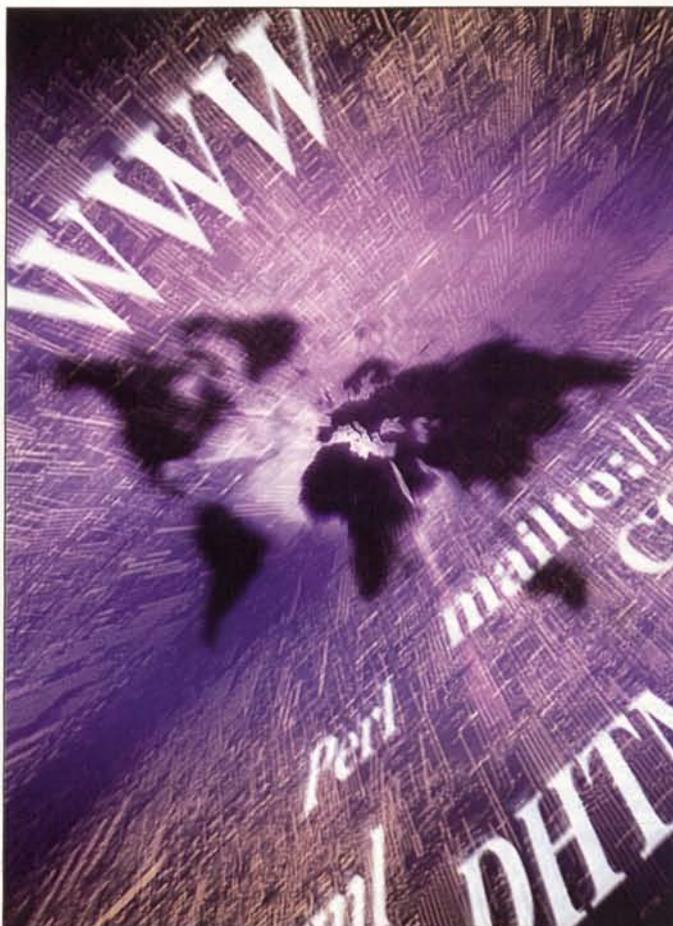
EL NUEVO NEGOCIO iLKS SUPONDRÁ QUE LA CONSULTORA INCREMENTE SU PLANTILLA, SUPERANDO LOS 200 TRABAJADORES Y SU CATÁLOGO DE SERVICIOS

Con el apoyo de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC, LKS lidera la creación de un nuevo negocio de Tecnologías de información y comunicación junto con Mondragón Sistemas y Enyca, que pasará a denominarse iLKS.

El nuevo negocio iLKS supondrá que la consultora incremente su plantilla, superando los 200 trabajadores y su catálogo de servicios con productos de desarrollo en implantación de Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión de organizaciones dirigidas a la excelencia.

Mondragón Sistemas por su parte, ultima la fusión con la división Istel de Enyca, unidad dedicada a ingeniería de sistemas y telecomunicaciones, que vendrá a fortalecer su núcleo central de oferta en ingeniería de sistemas e informática industrial.

Asimismo Mondragón Sistemas, ingeniería especializada en automática industrial, captura de datos e informática industrial verá ampliada su oferta en ingeniería de sistemas de telecomunicaciones, con una previsión de facturación para el 2004 de 40 millones de euros (6.655 Mptas).



### Tres empresas, un proyecto

Las tres empresas implicadas en el proyecto iLKS y la nueva ingeniería de sistemas están integradas en MCC.

LKS es una empresa de Consultoría, Auditoría y Servicios Jurídicos que ha abordado un ambicioso plan de expansión e internacionalización, que junto al lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de metodologías propias le han permitido ampliar su mercado geográfico y trabajar en sectores y clientes punteros como aeronáutica, sanidad, automoción, electrodomésticos, alimentación, medio ambiente, transportes, administración pública, centros tecnológicos, etc.

Mondragón Sistemas es una empresa especializada en ingeniería de sistemas e informática industrial, así como en control y supervisión de

procesos industriales.

Enyca es una empresa centrada en la actividad de sistemas de telecomunicación para apoyar a las organizaciones en su migración a entornos de internet.



### EIKAREN WEB ORRIA ABIAN

Etxebarriako kooperatibak Interneten bere lekua izan nahi zuela eta, bere web orria sortu du duela gutxi. Enpresaren zein produktuen nondik norakoak ezagutzeko aukera eskaintzen da bertan eta baita ere edozein kontsulta egiteko parada. Bisitaren bat egin nahi izanez gero, hona hemen helbidea: [www.eika.es](http://www.eika.es)

## El Tribunal de Comercio de Nanterre adjudica Brandt al Consorcio Fagor-Elco

**E**l Tribunal de Comercio de Nanterre ha resuelto adjudicar los activos y marcas del Grupo Brandt en Francia al consorcio Fagor-Elco, por considerar que esta oferta conjunta es la más beneficiosa para el futuro de dicha sociedad.



**Pablo Mongelos**  
Gerente de Fagor Electrodomésticos

**A sus 37 años, Pablo Mongelos estrena el cargo de gerente de Fagor Electrodomésticos. Acaba de poner los pies en el despacho y ya tiene entre manos una de las operaciones más importantes de Fagor en los últimos años: la adjudicación del Grupo Brandt.**

### Cuéntanos cómo se fragua esta operación.

Haciendo un poco de historia, hay que señalar que el grupo francés Brandt, fabricante de línea blanca, había adquirido Moulinex, que se dedicaba a la producción de pequeño aparato electrodoméstico. Fue una fusión que no se acabó de digerir, ya que Moulinex seguía perdiendo dinero, lo que desencadenó la suspensión de pagos y una intervención judicial de la compañía. Ante esta situación deciden dividir la compañía en dos, Moulinex por un lado y el Grupo Brandt por otro, con el fin de venderla.

Y así es. Venden Moulinex al grupo francés Seb y se inicia el proceso de venta de la línea blanca.

### Y aquí es donde entra Fagor en escena.

En efecto. El grupo israelí Elco contacta con nosotros, y nos comenta la posibilidad de participar. Finalmente decidimos entrar en el proyecto haciendo un aportación inicial de capital de 5,4 millones de euros (900 millones de pesetas), que se ampliaría en un futuro con el fin de asegurar un 10% de participación en el capital social del Grupo Brandt.

### ¿Por qué un 10% de participación en el capital?

Principalmente porque nuestra idea no es controlar la sociedad -aunque estaremos en el Consejo de Administración-, sino

Con ello, Fagor Electrodomésticos da un paso estratégico decisivo en su política de internacionalización y afianza su presencia en Europa mediante un partenariado industrial y una participación en el capital social del grupo Brandt, por el momento del 10%.

incrementar nuestra potencia industrial. Además, también se abre un amplio abanico de colaboraciones posibles con Brandt, Elco y Fagor.

### Coméntanos las principales sinergias.

El Grupo Brandt no fabrica lavadoras de carga frontal y nosotros sí y nosotros fabricamos frigoríficos de una y dos puertas y ellos van a dejar de fabricarlos. ¿Esto qué supone? Pues estamos hablando de la posibilidad de venderles 200.000 aparatos, 100.000 lavadoras y 100.000 frigoríficos. En cualquier caso mañana mismo (por el 23 de enero) tenemos una reunión en París para atar estos cabos.

Por otro lado, nosotros estamos comprando lavadoras y secadoras de carga superior, congeladores, frigoríficos integrables, y campanas extractoras. Y algunos de esos productos los fabrican ellos.

Asimismo, la compra de componentes y materias primas prácticamente se duplica. Por tanto, habrá que poner equipos en marcha entre Brandt y Fagor para que nuestra fuerza ante los proveedores sea superior. I+D es otra área de interés y habrá que ver cómo podemos colaborar en determinados proyectos innovadores.

### Por favor, danos algún detalle de los nuevos socios.

Elco es un viejo conocido nuestro. Se trata de un grupo israelí con plantas productivas en diez países y con cuatro divisiones: aire acondicionado, escaleras mecánicas, transformadores eléctricos y una cadena de distribución. Nosotros les compramos aire acondicionado y les vendemos para su mercado lavadoras, frigoríficos y algo de cocción, hace ya algunos años.

Por su parte, Brandt es un grupo francés fabricante de línea blanca con siete plantas productivas en Francia y cinco marcas comerciales (Vedette, Brandt, Sauter, Thomson y De Dietrich). Es líder en Francia y tiene más de 30 millones de aparatos de línea blanca en el mercado.

### ¿Qué supone esta operación para Fagor?

Sin duda alguna, un impulso a nuestra estrategia de internacionalización orientada a lograr un 50% de ventas internacionales en 2004. Nos permite una implantación en el mercado francés, que está viendo a Fagor como un grupo que está apostando por Francia de forma decidida.

### Llevas un mes en el cargo. ¿Qué te propones?

Que se hable de la cumplimentación de este plan estratégico en vigor de la misma manera que se ha hablado de la cumplimentación del anterior. O sea, habiendo superado las previsiones. No va a ser tarea fácil, pero es un reto ilusionante.

**“Apostamos por el mercado francés de forma decidida”**

GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## Los resultados de Caja Laboral en 2001 superan los 123 millones de euros

SON UN 3% INFERIORES A LA CIFRA DE RESULTADOS ALCANZADA EL EJERCICIO ANTERIOR.

**C**aja Laboral ha presentado recientemente los datos correspondientes al ejercicio pasado, cuyos resultados se sitúan en los 123 millones de euros, antes de impuestos, suponiendo un 3% menos de la cifra alcanzada el ejercicio pasado.

Esta ligera reducción de los resultados es consecuencia del negativo comportamiento de los mercados bursátiles y del impacto de las dotaciones a los fondos de insolvencia. En efecto, los recursos acreedores gestionados en balance se han elevado a 6.917,2 millones de euros, 1,15 billones de pesetas, con un crecimiento anual del 15,9%. Han contribuido de manera destacada en este aumento la evolución de los Depósitos a plazo de las familias que presentan un crecimiento relativo del 25,8% y la mayor demanda de los productos de ahorro con liquidez a través de Internet que han crecido un 22%.

En cuanto a la aportación de financiación, los mayores ritmos de crecimiento se han dado en las hipotecas para compra de vivienda, que han aumentado un 18,4%.

### Financiación a empresas

Dentro de la financiación a empresas, los ritmos de expansión han sido algo menores, como consecuencia del mantenimiento, a pesar de otros pronósticos, de una buena situación económica de las Pymes en general. Los mayores crecimientos se han dado en los préstamos a medio plazo y en el Leasing, con una expansión del 14,8% y 11,9% respectivamente.

En relación a la llamada Banca a distancia (telefónica o internet) el margen de intermediación aumentó un 12,4% y el margen típico bancario lo hizo en un 9,8%.

Por el contrario, las operaciones financieras, como consecuencia de la difícil coyuntura bursátil, aportaron una rentabilidad negativa de 2,4 millones de euros, 401 millones de pesetas, cuando el año anterior aportaron una rentabilidad de 1.276,6 millones de pesetas.



GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

## El Grupo Eroski abre dos nuevas tiendas de productos financieros

UNA EN ABADIÑO (BIZKAIA) Y OTRA EN PAMPLONA. EL GRUPO EROSKI YA CUENTA CON CUATRO TIENDAS FINANCIERAS.

**L**os hipermercados EROSKI de Abadiño (Bizkaia) y Pamplona incorporan la venta de productos financieros en sus dos nuevas tiendas de crédito y ahorro instaladas dentro del establecimiento.



La fórmula propuesta por el Grupo Eroski para sus créditos tiene la ventaja de que no es necesaria la domiciliación de ninguna cuenta, el precio es fijo e igual para todos los consumidores, y los trámites son sencillos y rápidos. El crédito personal es concedido casi de inmediato y el crédito hipotecario en varios días.

El Grupo Eroski e Hispamer y Patagón, entidades pertenecientes al Grupo Santander (SCH) acordaron en agosto crecer juntos con la incorporación de tiendas financieras en los hipermercados que el operador nacional de la distribución alimentaria tiene en toda España. Estas dos nuevas tiendas financieras de Abadiño y Pamplona se suman a las abiertas en Madrid y Bilbao.

El Grupo Eroski inició esta actividad bancaria ofrecida a todos los consumidores sin condiciones, pionera en España dentro de los hipermercados, en abril del 2000.

Los productos financieros estrella a la venta en los hipermercados EROSKI de Bilbao (Arteaga), Madrid (Madrid Sur), Abadiño (Bizkaia) y Pamplona (Iruña) son la Hipoteca EROSKI y el Préstamo Personal EROSKI con precios muy competitivos para los consumidores, a lo que se suma la calidad y garantía del servicio. Desde la amplitud horaria propia de un hipermercado, de lunes a sábado de 10 a 22 horas, la rápida formalización y disponibilidad de los productos requeridos, con la garantía del Grupo Eroski y el respaldo bancario de Hispamer y Patagón, entidades del Grupo Santander (SCH).

## ■ Constan Dacosta, "Dirigente del Año de la distribución 2001"

DACOSTA ES PRESIDENTE DEL GRUPO EROSKI DESDE 1995.

**E**l Presidente del Grupo Eroski, Constan Dacosta, ha sido elegido "Dirigente del Año de la distribución 2001" por el Jurado de la IX edición de los Premios "Dirigentes del Año de la Industria y de la Distribución" que anualmente entrega la revista especializada Aral. Este galardón desea reconocer el trabajo de los directivos de las empresas del sector en el Estado español.

### Más de 30 años en Eroski

Dacosta comenzó a trabajar en Eroski hace más de 30 años, como Director Social y fue en 1995 cuando asumió la presidencia del Grupo Eroski.

Se ha caracterizado por consolidar el desarrollo de los hipermercados en todo el mercado nacional, y dar un nuevo

impulso estratégico abordando el desarrollo de la fórmula de supermercados, configurando alianzas con Udama, Vegalsa y Supera, adquiriendo empresas, y extendiendo a toda la geografía estatal la implantación del supermercado CONSUM.

En 1997, promovió una figura jurídica que permite participar en el capital y en la gestión a las personas que componen los colectivos no adscritos a las sociedades cooperativas; con este objetivo nació Gespa como entidad que articula este accionariado y representación.



## ■ Grupo Eroski, la empresa más solidaria

ES UN RECONOCIMIENTO A SU LABOR PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS DESFAVORECIDAS.

**R**ecientemente 51 ONGs españolas han reconocido al Grupo Eroski como la empresa más solidaria por los programas desarrollados a favor de la integración de desfavorecidos en la sociedad.

La Fundación Empresa y Sociedad ha hecho público el resultado de la votación en la que han participado ONGs como Cruz Roja, Cáritas, Intermón, Manos Unidas, Unicef, Ayuda contra la Drogadicción, Solidaridad Internacional, Fundación Save the Children, Acción contra el hambre, o Ayuda en Acción. A su vez, también otras empresas como MRW, Iberia o Caja Madrid han recibido este reconocimiento por su actuación en el campo de la responsabilidad social.

### Colaboración con la Fundación Once

Según la valoración, se constata una fuerte progresión en la incorporación de personas discapacitadas en los nuevos centros EROSKI, como en los de Málaga y Tarragona, siendo ya más de 100 las personas discapacitadas integradas en la plantilla. Este objetivo se inscribe en los programas de colaboración con la Fundación Once para elevar hasta el 10% el número de discapacitados incorporados a su plantilla.

La colaboración entre ambas empresas, que data de 1992, recibió un nuevo impulso, en abril del 2001, con la renovación del acuerdo anterior por parte de los presidentes de ambos grupos, José M<sup>o</sup> Arroyo y Constan Dacosta. De este modo, ambas organizaciones se comprometen a fomentar políticas derivadas de los valores corporativos que comparten como la creación de empleo estable, integración de personas con discapacidades, la participación de los trabajadores y la colaboración en iniciativas con objetivos similares.

## ■ Inversiones multimillonarias

AL FINALIZAR EL EJERCICIO 2004 EL GRUPO EROSKI HABRÁ INVERTIDO CERCA DE 2.500 MILLONES DE EUROS, LIDERANDO LAS INVERSIONES DEL SECTOR

**E**l Plan Estratégico del Grupo Eroski prevé unas inversiones de 1.200 millones de euros (200.000 Mptas) para el período 2001-2004, y completan el programa de inversiones, con cerca de 1.274 millones de euros (212.000 Mptas) invertidos ya durante los últimos cinco años. Este aspecto, consolida al Grupo como el principal operador español de distribución alimentaria con cobertura en todo el territorio nacional.

El Grupo Eroski refuerza el eje principal de su negocio, la explotación de hipermercados y supermercados en el mercado nacional y potencia así su línea estratégica de crecimiento e inversiones sostenidas, con la consiguiente generación de empleo, que aumentó en el quinquenio 1997-2001 por encima de los 12.200 nuevos trabajadores propietarios.

El Grupo Eroski es la primera empresa española de la distribución alimentaria. Su red comercial del Grupo Eroski está formada por 55 hipermercados EROSKI y MAXI, 796 supermercados CONSUM, 569 autoservicios CHARTER, 36 cash&carry, 142 oficinas de la Agencia de Viajes EROSKI, 18 Estaciones de Servicio, 8 tiendas de deporte Forum y 4 restaurantes Erama.



## Idekok EFQM-n 400 puntuak gainditu ditu

"SENDOTZE ZIGILUA" DELAKOA ESKURATUZ

**D**anobat Taldeko IDEKO teknologia zentroak EFQM kudeaketa ereduaren "sello de consolidación" edo "sendotze zigilua" delakoa lortu berri du. Zigilu hau Club Gestión erakundeko ebaluatzaile talde batek eginiko neurketaren ondorioz lorturiko errekonozimendua izan da. Ez dira erakunde asko sari hau lortu dutenak eta are gutxiago, teknologia zentroak. Izan ere, Espainia mailan IDEKO da zigilua eskuratuz



duen lehen teknologia zentroa 1990eko hamarkadan, erakunde europarrek plazaraturiko behar bati erantzunez (beren kudeaketa maila neurtzeko sistema baten beharrari erantzunez, hain zuzen ere), EFQM -European Foundation for Quality Management- erakundearen babespean arrakasta handia lortu duen kudeaketa sistema berri bat sortu zen, bezeroak, langileak, ingurumen eta enpresa bera aintzakotzat hartzen zituena.

1997an, poliki-poliki bertako kudeaketa sistema kalitatezko kudeaketa sistema batera egokitzea erabaki zuen Idekoko zuzendaritzak eta bide batez, bikaintasunerako bidea jorratzea, hortarako EFQM kudeaketa ereduaren erabiltzeko erabakia hartu zuelarik.

Azken lau urte hauetan eginiko lan gogor honen sari gisa, aurrerapausu garrantzitsua eman du IDEKOk aurten, eredu honetan 400 puntuak gainditu ondoren, EFQM-n oinarrituriko "sello de consolidación" delakoa eskuratuz.

Honekin guztiarekin IDEKOk, Airtel, BBVA, AVE, Alstom eta Estatuko beste hainbat enpresa garrantzitsuk eskuratutako errekonozimendua bera lortu du. Sari honen bitartez, inguruko beste erakunde batzuen maila berean jarri da, Irizar, Fagor Electronika, IMH, Gestio Eskolaren mailan, hain zuzen ere.

### Diputazioarekiko hitzarmena

Bestalde, Gipuzkoako Foru Aldundia, Ideko eta Fatronik Teknologia Zentroek elkarlanerako hitzarmen bat sinatu dute. Hitzarmen hori "Errendimendu Handiko Fabrikaziorako ikerketa estrategikoa" izeneko programaren barruan sinatu dute. Hitzarmenaren diru kopurua 480.800 eurokoa da (80 MM pta.) gutxi gorabehera. Elkarlanerako hitzarmen edo akordio hau 2001-2003 urteen artekoa izango da.

## Jesús Catania ya es nuevo presidente del Consejo General de MCC

SUSTITUYE A ANTONIO CANCELO EN EL CARGO,  
QUE SE JUBILÓ EL PASADO MES DE DICIEMBRE

**J**esús Catania es desde principios de este año el nuevo presidente del Consejo General de MCC tras su designación por parte de la Comisión Permanente en diciembre de 2000 y después de haber colaborado estrechamente con Antonio Canelo en los últimos meses en todo lo vinculado con la función presidencial.

### Trayectoria profesional

Jesús Catania nació en la localidad navarra de Alsasua en 1942 y cursó estudios de Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid.

En 1968 comenzó a trabajar en el Grupo Fagor, concretamente en la Cooperativa Copreci de Aretxabaleta, donde ocupó los cargos de Jefe de Departamento de Desarrollo, Jefe de Planta de la actividad de Componentes Electromecánicos, Director de Producción y, de 1974 a 1983, Director Gerente.

A partir de 1983 ejerce la Gerencia de Ulgor, actual Fagor Electrodomésticos y en 1986 pasa a ocupar la Dirección de la División de Productos de Consumo del Grupo Fagor, cargo que compatibiliza con la Gerencia de Ulgor. En octubre de 1989 asume también la Presidencia de Fabrelec. Asimismo, entre 1984-1987 fue Consejero Delegado de Ivarte.

Jesús Catania ha estado también muy ligado a la política de Innovación y Desarrollo de la Corporación, habiendo detentado la Presidencia del Centro de Investigación Tecnológica Ikerlan desde 1980 hasta 1988.

En 1992 fue nombrado Vicepresidente de la División Hogar de MCC y miembro de su Consejo General.

### Eskerrik asko Antonio!

El pasado mes de diciembre, con 65 años cumplidos, Antonio Canelo concluyó su etapa de vida laboral. Este zamorano (Puebla de Sanabria, 1936), eibarrés adoptivo y practicante de profesión, fue una persona clave en la fundación de la cooperativa Eroski en 1969. Su quehacer profesional estuvo ligado a esta cooperativa de consumo hasta que en octubre de 1995 tomó las riendas del Consejo General de MCC en sustitución de Javier Mongelos. Ahora que se jubila ha declarado sentirse especialmente satisfecho por su contribución a la apertura de MCC a la sociedad y al reforzamiento de la imagen corporativa, así como por su aportación en la generación de empleo. Desde estas líneas de nuestra revista queremos agradecerle la disposición que ha tenido con T.U. Lankide a lo largo de su mandato y desearle una jubilación activa que le permita dedicar más tiempo a su familia y a sus aficiones.

Eskerrik asko Antonio!



## LEHENDAKARIAREN BISITA



Pasa den urteko abenduaren 19an lehendakariaren bisita izan genuen MCCn. Antonio Canceloren jubilazioaren aitzakian Arrasate aldera egin zuen Ibarretxe lehendakariak eta unea aprobetxatu nahi izan zuen Antoniori agurra egiteko eta Jesus Catania presidente berriari animoak emateko. Bazkaldu ere batera egin zuten, eta bertan MCCko lehendakariordeak eta zentro korporatiboko departamentuetako zuzendariak izan ziren.

## MCCren ekarpena euskal ekonomian

ENPLEGU GUZTIAREN %3,5 ETA BARNE PRODUKTU GORDINAREN %4,2 IZAN ZEN



%6,7 eman zuten eta industria arlokoaren %14,7. Horrek esan nahi du urte horretan industria sektoreko Gipuzkoako zazpi langiletik batek MCCko Industria Taldean lan egin zuela.

### Balio erantsia

MCCk EAEko BPGri emaniko Balio Erantsia %4,2koa izan zen eta industria arloan %6 arte iritsi zen. Horrek esan nahi du EAEan 2000. urtean sorturiko aberastasuneko 24 pezeta bakoitzetik bat MCCko enpresek zuzenean egindako jardueratik etorri zela, eta proportzioa 17 eta 1ekoa izan zen industria eremuan. Gipuzkoan, MCCk sorturiko balio erantsia BPG osoaren %8,1 izan zen eta industrialaren %12,5.

**E**uskal ekonomian MCCk egin duen ekarpenaren berri emateko txostena eman da ezagutzera duela gutxi. Hona hemen datu esanguratsuenen bilketa horren inguruan ideia izan dezazuen.

### Enplegua

2000. urtean, MCCko kooperatibetan eta enpresa partekotuetan lan egiten zuten 53.377 langileetatik, 28.726 pertsona Euskal Autonomia Erkidegoaren eremukoak izan ziren eta EAEko industria enplegu guztiaren %3,5 eta industria sektoreko enpleguaren %7,7 osatu zuten. MCCk EAEan eragin duen enplegua gehitu beharko litzaiok, 14.100 lanpostukoa hain zuten ere. Datuak 2000. urteari dagozkionak dira, ekitaldi horretakoak baitira euskal ekonomia osoari buruz ditugun azken datu ofizialak.

Gipuzkoan, industria arloko kooperatibek presentzia indartsua duten lurraldean, 1999an MCCko enpresek enplegu osoaren

Bestalde, esan liteke MCC EAEn eta Nafarroan sorturiko Balio Erantsiko 272.138 milioi pezetetatik, gutxi gorabehera 141.000 milioi pertsona gastuetarako erabili zirela eta horrek zuzenean eragin zuela enpresa kideetan bazkide eta langileen etxeko ekonomian eta, ondorioz, Erkidego bietako kontsumoan eta aurrezkiari.

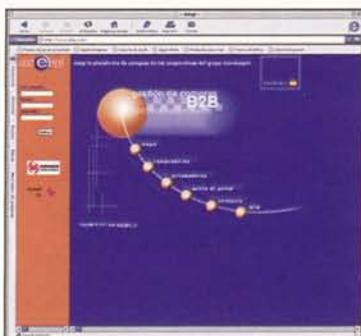
### Esportazioak

MCCren esportazioak Industria Taldeak egin zituen ia guztiak, 2000. urtean 212.100 milioi pezetako esportazioak egin baitzituen (fakturazioaren %45), hain zuten ere euskal industrien guztira esportatuaren %11,3 eta Gipuzkoako kasuan produktu esportatu guztien balioaren %29.

Lanpostu bakoitzeko esportazioa 10,6 milioi pezetara iritsi zen MCCko industria-enpresetan, beraz, euskal industriaren 7,3 milioiko batez bestekoaren gainetik.

## ATEGI, nuevo portal de compras corporativo

Un total de 15 cooperativas socios, con el apoyo de MCC, han constituido recientemente el portal de compras ATEGI, una iniciativa en internet que persigue mejorar el proceso de compras de las cooperativas miembros de este portal. Por el momento ya se han dado los primeros procesos de compra conjunta en los siguientes conceptos de gasto: electricidad, material de oficina, viajes y telefonía móvil. Además, en breve está previsto que se inicien los siguientes procesos: *hardware* y



*software* informático, transporte de mercancías, telefonía fija y equipos de protección individual.

### 15 socios

Los socios de esta iniciativa son 15 cooperativas (Caja Laboral Copreci, Danobat, Danona,

Domusa, Eroski, Fagor Arrasate, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Fagor Sistemas, Mapsa, Matz-Erreka, Orbea y Orona) que forman parte de MCC y que han decidido cooperar para, a través de una gestión más eficaz, conseguir los mejores proveedores y las mejores condiciones de compra.

ATEGI nace con una clara vocación de servicio hacia sus clientes: compradores y proveedores. A los compradores les propone un medio tecnológico de gestión de sus compras y un foro donde "crecer" como comprador mediante las experiencias y liderazgos de expertos en cada materia. A los proveedores les da una oportunidad de crecimiento al darles a conocer a un gran número de compradores.

Por último, cabe señalar que las oficinas de Ategi se ubican en la calle Iturriotz de Mondragón y que el teléfono de contacto es el 943 797 647.

## MU oferta la segunda edición del Curso Avanzado sobre Fiscalidad Empresarial

La **Facultad de Ciencias Empresariales** de Mondragón Unibertsitatea oferta a partir del próximo 15 de febrero la segunda edición del *Curso Avanzado sobre Fiscalidad Empresarial*. El curso ha sido organizado por el Centro de Desarrollo de Estudios Tributarios (TRIBIKER) de la Facultad de Ciencias Empresariales y LKS-Abogados. El profesorado del curso está compuesto por profesores de la propia Facultad, abogados de LKS-Abogados y técnicos e inspectores de las Departamentos de Hacienda de las Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa.

### Objetivos

El objetivo del curso es doble: por una parte, presentar y analizar los distintos regímenes existentes en cada tributo y sus implicaciones, oportunidades y amenazas, clarificando las obligaciones formales y materiales que tienen que cumplir las empresas ante Hacienda. Por otra parte, reciclar a trabajadores, administrativos, técnicos económicos y financieros informando sobre los últimos cambios acaecidos en la normativa fiscal, capacitando a los participantes para que puedan realizar la planificación fiscal de su empresa.

Para ello se ha estructurado un programa compuesto de 20 módulos, con un total de 144 horas de duración. Para aquellos que estuvieren interesados y tengan problemas de agenda, existe la posibilidad de matricularse por módulos sueltos. El curso finalizará el 21 de junio.

El curso tendrá una orientación eminentemente práctica, combinándose para ello distintas metodologías tales como, exposición oral, dinámicas de grupo, entrega de material didáctico y normativa y análisis de casos prácticos.

Para obtener más información puede ponerse en contacto con la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea, a través del teléfono 943 718009 (Teresa Dávila). El plazo de matriculación finaliza el 13 de febrero.

## Zentro Korporatiboak extranet berria abian jarri

**MCC**ko Zentro Korporatiboak bere Extranet (MCCnet) zerbitzuaren diseinu berria jarri du Kooperatiben zerbitzura; horrela, konfirmatu egiten da Internet (Inet) teknologian oinarritutako sare eta sistemen aldeko apustu teknologikoa. Hona helbidea: <http://extranet.mcc.es>.

Extranet berriak Zentro Korporatiboaren zerbitzu guztiak atari bakarrean biltzea du helburu eta Zentroari lotutako informazioen eta bertatik ateratzen direnen euskarri izango da. Korporazioko enpresen arteko komunikaziorako eta informazioa zabaltzeko bitarteko natural ere bihurtu nahi luke.

### Edukiak

Honako hauek izango ditu eduki nagusi:

- Zentro Korporatiboko Departamentuek eskaintzen dituzten zerbitzuak.

- Enpresa arloko albisteen berripapera, hamabostean behin e-mail bidez bidaliko dena. Korporazioko berriak, kooperatibetakoak eta enpresa lehiakideei buruzkoa jasoko ditu. MCCko enpresetan teknologiek duten ezarpen maila ere jasoko du, zerbitzuaren ezaugarrien deskripzio labur batekin.



- Otorlak eskaintako on-line formazio zerbitzuetarako sarbidea.
- Korporazioren etorkizuneko Erosketa Atarirako sarbidea.
- Korporazioko direktorioa.
- Biler, Foro eta Konpromisoetarako Inet sistema.

## Renovación de la Comisión Permanente del Congreso



El pasado mes de diciembre se procedió a la renovación parcial de la Comisión Permanente del Congreso Cooperativo. Como sabéis, la Comisión Permanente es un órgano corporativo asimilable al Consejo Rector de una cooperativa de base, y está compuesto por representantes electos de las Divisiones de MCC, en función del número de socios trabajadores de la propia División. Los miembros electos de la Comisión Permanente son elegidos para un periodo de cuatro años, renovándose por mitades cada dos años y pudiendo ser reelegidos.

### Funciones

La Comisión Permanente del Congreso de MCC es un órgano intercongresual, que opera entre las sesiones plenarias del Congreso y que, entre otras, tiene atribuidas las siguientes funciones: impulsar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Pleno del Congreso, la evolución empresarial de MCC, y la gestión de la Presidencia del Consejo general; seguimiento de las labores desarrolladas por el Consejo General; aprobación de la definición de las estrategias y objetivos corporativos; promover la participación del colectivo de socios de las cooperativas adheridas en las materias propias de MCC, aprobación de la constitución de entidades comunes; aprobación de los presupuestos del Centro Corporativo y las cuotas de financiación...

Después de esta renovación parcial, la composición de la Comisión Permanente es la siguiente:

1. José M <sup>º</sup> Larramendi	División Distribución y Alimentación
2. Agustín Markaide	División Distribución y Alimentación
3. José Luis Andrés	División Hogar
4. Javier Gantxegi	División Hogar
5. Jokin Esnal	División Construcción
6. Santi Álvarez	Actividades Corporativas
7. Agusín Garnica	División Equipamiento Industrial
8. Miguel Angel Herrera	División Máquina-Herramienta
9. Juan José Ansoategi	División Automoción
10. José Antonio Alustiza	División Ingeniería y Bienes de Equipo
11. Emili Villaescusa	División Distribución y Alimentación
12. Javier García	División Componentes
13. Adrian Zelaia	<b>Secretario</b>
14. Juan M <sup>º</sup> Otaegi	<b>Presidente</b> Div. Financiera
15. Jesús Catania	(Asiste como invitado)
16. Francisco Salegi	<b>Vicepresidente</b> Div. Distribución/Alimentación
17. José Luis Arratibel	División Componentes
18. Juando Gaztañaga	División Financiera
Juan José Arrieta	División Financiera

# Participación: una cuestión de principios

La Participación en la Gestión se considera un Principio Básico de la Experiencia Cooperativa, y es una de nuestras señas de identidad más característica.

## La definición del Principio Básico

Así se define la Participación en la Gestión según el compendio de normas en vigor del Congreso Cooperativo:

**La Experiencia Cooperativa de Mondragon estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:**

**a) El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.**

**b) La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la cooperativa.**

**c) La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernen o afecten.**

**d) La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.**

**e) El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.**

## REFLEXIONES SOBRE PARTICIPACIÓN

**L**a sociedad autogestionada será la que todos con nuestra preparación y ganas de participar seamos capaces de realizar.

El mejor síntoma de auténtica vitalidad de un pueblo es su voluntad de superación y participación activa en la resolución de los problemas comunes.

El signo de la madurez es la participación e integración en el quehacer colectivo.

La revolución de hoy se llama participación.

**José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta**

**E**ntiendo que la participación no debería ser tanto reclamación de un derecho como ejercicio de un deber. Se trata de asumir la propia tarea con la máxima responsabilidad. Participación no es asistir a muchas reuniones, ni tomar parte en todo. Es tener el máximo interés por la cooperativa, incluso mayor que si fuese algo propio, pues es de todos los socios. No sólo deben aportar el trabajo y el entusiasmo, sino también la iniciativa y la innovación. Y deben entregarse a la cooperativa con idealismo, a pesar de las pequeñeces de la vida, por los valores trascendentes que defiende.

**Dionisio Aranzadi**, Director del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deustu

**E**l desarrollo de la participación se tiene que hacer, necesariamente, teniendo como base los conocimientos que cada socio puede aportar y es capaz de aplicar en el ámbito de su propia influencia, distinguiendo dos rangos de intervención:

- El que tiene cada socio para actuar en los órganos de gobierno de la cooperativa actuando donde se ejerce el poder político, y el control del poder ejecutivo, y
- El que se le asigna en la línea ejecutiva, de la que, en alguno de los niveles, quien trabaja, tiene adscrita determinada capacidad para actuar con libertad.

El primer rango de participación iguala a todos los socios y tal capacidad se ejerce en la cooperativa.

**José M<sup>º</sup> Ormaetxea**, cofundador de la Experiencia Cooperativa

## Partaidetza: gestioan konpromisoa

Partaidetzak ere balore korporatiboa izaera dauka gure Esperientzian. Baloreak enpresa-kulturaren muina dira; erakundearen oinarritzko izaera definitzen dute eta erakundearen identitate-zentzua sortzen dute. Partaidetzaren inguruan honako ideiak biltzen dira balore honetan:

- MCCko pertsonak dira gure proiektu korporatiboaren eta gure enpresen arrakastaren garrantzia, eta beraz, pertsonen partaidetza- eta integrazio-konpromisoan oinarritzen gara.
- MCCko enpresen Eredu sozioenpresarialaren funtsezkoena, eta aldi berean osagai bereizgarria, bertako kideek hiru eremuotan duten partaidetza da: kapitalean, emaitzetan eta gestioan.
- Enpresa eraikitzen parte hartzea eskubide hutsa baino, betebeharrak eta elkarrenganako konpromisoaren exijentzia da. Pertsonen potentziala bideratzea posible egiten du, interes komunen zerbitzura jarritz, eta areagotu egiten du pertsonen gogobetetzea eta partaide izatea ulertzeko modua.
- Pertsona eskubide eta betebeharrak dituen agente partehartzaile kontsideratzea ez da eremu sozietariara mugatzen, eta lanaren antolakuntzara eta prozesu operatiboetara ere hedatu behar da, guztiek euren ezagupenak eta hobekuntzak etengabe eskaini ahal izan ditzaten.
- Partaidetza gure Gestio-Ereduaren funtsezko ezaugarrietako

bat da: abiapuntu gisa, langilea erantzukizundun pertsonatzat hartzen du, enpresaren helburuak finkatzen parte hartu eta helburu horietan inplikaturik dagoen pertsona gisa eta horretarako informazioa behar du eta entzun egin behar zaio.

- Pertsona bakoitzak bere burua zuzendu eta kontrolatu behar du bere helburuen zerbitzuan eta helburu horiek gauzatzeko konpromisoa hartzen du.
- Gure pertsonen ezaugarri dira garapenerako eta sormenerako potentziala, erantzukizunak hartzeko gaitasuna eta antolakuntzaren arazoak konpontzen parte hartzeko jarrera.
- Kooperatiba gisa dugun izaera juridikotik eta gure kulturatik datozen prozesu demokratiko-instituzionalak bizirik mantendu behar dira eta izate personal, sozial eta enpresarialaren partaidetzako tresna integratzaile gisa balio dute.
- Gure "Proiektu Komunean", bazkideen eta gurekin lan egiten duten pertsonen partaidetzak, eta horrekin batera azken helburuen konbergentziak, antolakuntza guztiaren enpresa-ekimenen iragazkortasuna handiagoa izatea ahalbidetzen dute eta horrek abantaila lehiakor iraunkorra izan behar du.
- Partaidetzaren garapenak antolakuntza-egitura malguak eskatzen ditu, langiro atsegina, prozesu interfuntzionalen gestioa, taldeko lana eta etengabeko formazioa eta trebakuntza posible egiteko.

## Oro har, pozik

Pertsonen poztasuna neurtzeko datu orokorren arabera, -ditugun azkenak 2000koak dira- nahiko pozik agertzen dira

En la búsqueda de modelos de organización empresarial con proyección de futuro, existe unanimidad en considerar a la persona como el eje sobre el que pivota cualquier modelo con posibilidades de éxito.

Tenemos la gran suerte de poseer los valores que dan sentido a la gran aspiración de todas las empresas que buscan implantar sistemas avanzados de gestión, cualquiera que sea la terminología empleada: implicar a los trabajadores en el proyecto de empresa.

**Antonio Cancelo**, Presidente del Consejo General de MCC desde octubre de 1995 hasta diciembre de 2001. ●

kooperatibetako langileak euren lantokian parte hartzeko dituzten aukerekin. Aipatutako inkesta horretan bi galdera egiten dira horren inguruan, *nire lanpostu eta lan-inguruari dagozkien erabakietan daukadan parte-hartzearekin* bata, eta *kooperatibako zuzentzaile estilo*

*partehartzailearekin* bestea. Zalantzarik ez dago den-dena hobetu daitekeela, baina ondo dagoena ere errekonozitu beharrean gaude. Eta oraingoan, 3,02 puntu jasotzean, partizipazioari ematen diogun notarekin pozik egoteko modukoa dela aipatu daiteke.

## Satisfacción global en 2000

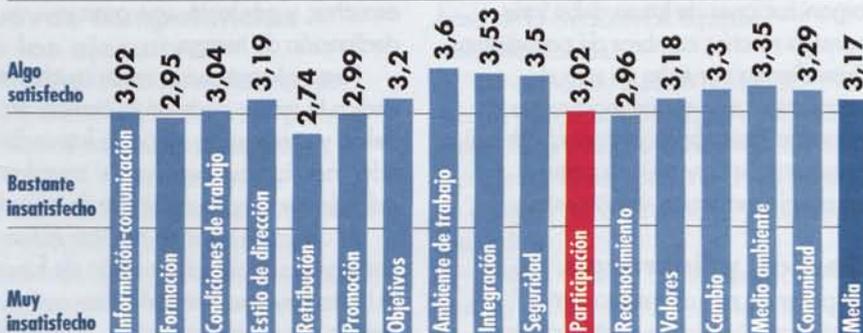
Muy satisfecho

Bastante satisfecho

Algo satisfecho

Bastante insatisfecho

Muy insatisfecho



# La empresa participativa

**Koldo Saratzaga**, Responsable de coordinar el proyecto Irizar

El autor apela al mundo de las emociones como estrategia indispensable para hacer un proyecto participativo y con garantías de futuro.



**P**arece obvio que la participación de las personas es importante en las empresas, organizaciones, proyectos,... Sin embargo, la cuestión puede ser qué entendemos por participación y cómo se logra la atmósfera adecuada, para obtener los objetivos comunes del conjunto de personas.

En mi opinión, lograr éxitos en las organizaciones de futuro debe traer consigo muchos cambios de paradigmas. Entendiendo por éxito no sólo el económico, sino el que mantiene a las personas ilusionadas y enganchadas al proyecto común y no a su carrera personal y particular únicamente.

## Gestión y liderazgo

Empecemos por diferenciar entre gestionar y liderar. La gestión supone

aplicación de herramientas para lograr unos resultados económicos. Liderar tiene que ver con personas, con seres que sienten, significa unir a los diferentes miembros de un equipo para lograr objetivos comunes. Es una acción emocional e intelectual.

Sólo por el camino del liderazgo podemos obtener la máxima participación de forma permanente. Y el liderazgo supone no sólo informar, sino sobre todo, comunicar. Lo cual implica escuchar, y por tanto, una gran dedicación de tiempo.

Personalmente suelo insistir mucho, le dedico la mayor parte de mi tiempo, en definir y compartir la visión de futuro. Es adecuada la frase que dice "si no sabes adónde vas, ningún camino te llevará allí".

Es un grave error no dedicar el tiempo necesario a compartir la visión de futuro. El futuro hay que diseñarlo, hay que sentirlo, hay que compartirlo. El futuro hay

que inventarlo, hay que marcar el camino que queremos, no puede estar descrito por otros, eso sería caminar sin libertad. Compartir el futuro supone compartir el éxito. Si tenemos claridad de ideas y objetivos y somos perseverantes, lograremos el éxito, ya que aprovecharemos las oportunidades. Empezaremos a entender que no existen los problemas, sino que sólo hay oportunidades. La mayoría de los fracasos son consecuencia de la falta de actitud, no de aptitudes.

Pensemos que, el que tiene un porqué por el que actuar, encontrará el cómo. Todas las personas queremos encontrar un sentido a lo que hacemos y a todos nos gusta disfrutar de lo realizado, del éxito. Sólo se trata de dar oportunidades, acercar la acción a la visión y ser perseverantes.

Se trata de dotar a la acción de la parte emocional, que sólo se logra en la

## Espacios de libertad

La confianza y las grandes dosis de capacidad innovativa sólo se dan en entornos de libertad. He expresado delante de miles de ejecutivos, y lo mantengo, que el 60-70% de los indirectos no generan ningún valor añadido a la organización. De esta manera, aprisionados en el corsé de los modelos actuales, no te puedes sentir realizado personalmente, no te sientes conectado con el proyecto y, por tanto, tu parte emocional estará conectada a aquello que más deseas en ese momento.

¿Se puede tener un proyecto de futuro con unas mínimas garantías de éxito sin contar con la **componente emocional** de una gran parte de las personas que lo integran, y a todos los niveles?

Es hora de ir dando pasos hacia nuevos modelos, sobre todo si nos encontramos en el esquema tradicional de: "la dirección y los trabajadores", directivos, jefes, encargados, empleados, obreros, operarios, mano de obra directa...

En el modelo actual de la mayoría de las organizaciones, la vida es pura dicotomía: o te dicen lo que tienes que hacer, o les dices a los demás lo que tienen que hacer.

Ni la dependencia ni la independencia son los sistemas adecuados para el trabajo en equipo. La forma adecuada debe ser la interdependencia. Personas independientes y libres con voluntad de concertarse por intereses comunes, porque saben que uno más uno, hablando de personas, siempre es más de dos.

participación libre de las personas. Los clásicos presupuestos tiene más de intelectual y racional, y por eso no suelen ilusionar mucho a quienes les afectan.

### Participación: trabajo en equipo

Una vez compartida la visión y los objetivos, la acción por medio de equipos multidisciplinares y autogestionados me parece el mejor modelo para lograrlo. Equipos que deben desarrollarse en ambientes de confianza, tomando sus propias decisiones, sin el temor a equivocarse, sino en busca de la experiencia nueva y por tanto, de nuevos conocimientos que generen innovación y consecuentemente, aseguren el proyecto de cara al futuro.

En el organigrama tradicional, muy pocas personas toman decisiones de importancia, ya que la jerarquía actúa de forma implacable.

Las turbulencias y lo inesperado, dan oportunidades de descubrir nuevos entornos, no previstos, no planificados. La sorpresa no la elegimos nosotros, está a nuestro alrededor. Los equipos que comparten visión y objetivos y están en un entorno de confianza, pueden sacar grandes experiencias de compartir estos momentos de incertidumbre, que sin duda alguna les reforzarán sus capacidades

ante nuevas inesperadas situaciones. ¿O todavía continuamos pensando que todo puede y debe estar en un detallado Plan de Gestión?

Creo ya va siendo el momento de dedicarle menos horas al Plan de Gestión tradicional, que sirve para encuadrar los pasos del año y conocer lo que cada departamento piensa, en un momento concreto, así como hacer la poda correspondiente desde arriba y en adelante tener que consultar todo lo no previsto. Esta fórmula, opino, estrecha y limita la creatividad de las personas a lo largo del año y evita la búsqueda de nuevas oportunidades, lo cual conlleva el que tantas personas se pasen su vida laboral sin arriesgar nada, realizando permanentemente su tarea, muy probablemente de forma notable.

### Convencer y compartir, nuevas competencias de los ejecutivos

En las reflexiones que realizamos en IRIZAR en otoño de cada año, para la revisión de nuestros pensamientos estratégicos, compartíamos las conclusiones del análisis de un proyecto de investigación sobre empresas industriales, que entre ocho puntos decía al respecto:

■ En el año 2010, las mejores

empresas se orientarán al cliente, serán globalmente competitivas y **se basarán en los equipos**.

- Actuarán sobre la base de la **confianza y la integridad**, bajo unos mismos objetivos estratégicos (Visión).
- Estarán organizadas en **equipos autónomos**, flexibles y responsables, y compensarán la imposible garantía de empleo asegurando a sus trabajadores la empleabilidad permanente derivada de su cualificación.

En los últimos años, los más reconocidos pensadores de la gestión apuntan en la misma línea. Por tanto, nos queda esperar una evolución paulatina hacia modelos claros de participación, que por supuesto implican la pérdida de poder, hoy depositado en manos de unos pocos en la organización, a manos de todas las personas, sin distinción. Igualmente esperar que más y más ejecutivos, sobre todo los que hoy todavía están en periodo de formación, se olviden de mandar y controlar y pasen a convencer y compartir. Olvidarse que no están para servir a sus superiores, sino a quienes tienen menos responsabilidades. Olvidarse que no sólo tienen capacidad para crear e innovar los universitarios, sino todas las personas que componen el proyecto, siempre que estén motivados e ilusionados. Olvidarse de que tan importante como las capacidades intelectuales son las emocionales, y éstas sí que podemos multiplicarlas.

Para sentirse cómodo en un proyecto basado en las personas, es necesario creer en las mismas de verdad. Hay que desterrar los modelos basados en el control y hay que crear espacios de libertad y confianza. Hay que aprender de los errores, hay que dejar de juzgar permanentemente y tomar lo mejor que cada componente pueda aportar, como base de la creación de equipos multidisciplinares.

Sin embargo, y como no existen recetas milagrosas, se requiere tener las ideas claras y mucha perseverancia para recoger los frutos, que vendrán en forma de un mejor estilo de relación y mejores resultados.

De esta manera, comenzaremos a sentir la necesidad de mimar lo intangible para lograr lo tangible. ●

## MESA REDONDA

# La participación a debate

**JOKIN ESNAL, PRESIDENTE DE ORONA.**

**FERNANDO GOYENA, GERENTE DE ROCHMAN.**

**AITOR ORMAETXEA, MIEMBRO DEL CONSEJO SOCIAL DE FAGOR ARRASATE.**

**ELIAS PAGALDAY, GERENTE DE MAPSA.**

**MODERADOR: JAVIER MARCOS, RESPONSABLE DE T.U. LANKIDE**



**HEMOS CONVOCADO EN TORNTO A UNA MESA A CUATRO PERSONAS DE DIFERENTES PERFILES PARA QUE DEBATAN SOBRE UNA DE NUESTRAS PRINCIPALES SEÑAS DE IDENTIDAD EMPRESARIALES: LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN. ÉSTE ES UN RESUMEN DE SUS APORTACIONES.**

**F. Goyena:** En relación con la primera pregunta, qué es la participación, yo relaciono ésta con un estilo de dirección. A lo largo de la historia se han dado diferentes tipos de dirección en las empresas, y durante estos últimos años, la tendencia se ha decantado hacia la participación, con el fin de que en esos contextos organizativos se consigan unos beneficios económicos complementados

con un reconocimiento emocional. En definitiva, la participación consiste en integrar más a la persona para optimizar todas sus potencialidades, no sólo físicas, sino también intelectuales.

**A. Ormaetxea:** Soy el más joven de esta mesa y creo que por ello la percepción puede ser diferente en algunos aspectos. Desde fuera, antes de formar parte de una cooperativa, para mí la

gestión de la cooperativa significaba autogestión, y para ello las cooperativas se han dotado de diferentes órganos: la Asamblea, el Consejo Rector, el Consejo Social, etc. y acaban desembocando en lo que es la dirección. Creo que desde la cooperativa cada uno de nosotros debemos sentirnos partícipes de la empresa, pero es difícil conseguir que estos mecanismos con que nos hemos dotado, nos permitan a cada uno de nosotros implicarnos en el proyecto común.

**F. Goyena:** Efectivamente, participar significa crear las condiciones necesarias para conseguir que se incremente el número de personas que alteran directa o indirectamente la forma de definir y hacer las cosas, aportando sus capacidades y habilidades con el objetivo de hacer más competitiva la empresa. Para ello, es necesario que los sistemas organizativos lo permitan y que las personas deseen participar.

**J. Esnal:** Participar consiste en tomar parte en la gestión diaria que estoy realizando en la empresa. Y éste último aspecto es clave, es decir, lo importante es saber en qué ámbito podemos participar cada uno de nosotros, y cómo podemos realizar nuestra aportación para tratar de enriquecer al conjunto.

**E. Pagalday:** El concepto de participación no es claro, sino más bien difuso. Hablamos mucho de participación olvidando que lo normal es que cada uno tengamos una idea diferente de la misma. Hay muchos ámbitos de participación (en el puesto, en la sección, en las mejoras...) Hay muchos niveles de participación (los que van desde la mera información hasta el derecho de definición e implantación..., pasando por la consulta y negociación). Y sobre todo, hay distintos modos de participar (directa, indirectamente...) así como modos de percibirla. Por ello, ante esta difusión del concepto, la primera tarea de los responsables de la empresa es identificar las expectativas y el concepto de participación al que aspiran no sólo sus órganos de gobierno y representación, sino sus distintos colectivos. Definir un modelo de participación propio.

Las cooperativas transmitimos al exterior una imagen de coherencia interna, por no decir idílica, y desde dentro somos un mar de contradicciones. Y ello se debe a que confundimos

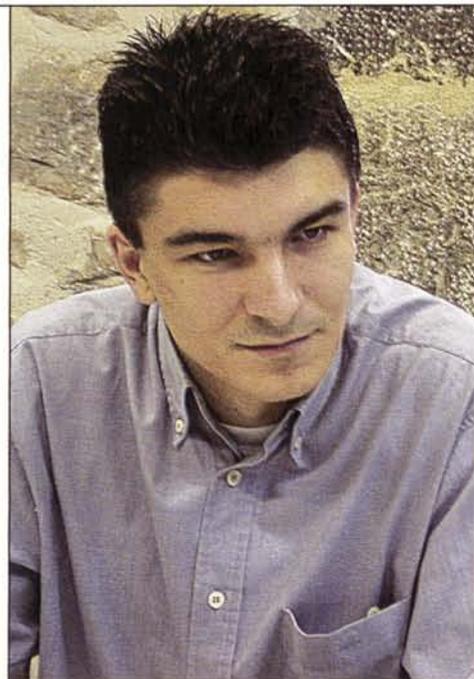
participación con paz social, y nada más lejos de la realidad. La participación supone aceptar el conflicto y la discrepancia como naturales. Es optar por gestionar positivamente y constantemente las diferencias. No es nada idílico buscar y gestionar en cada momento con consensos suficientes.

**J. Esnal:** Insisto en que más que definir el modelo, lo importante es definir el ámbito donde cada uno puede participar, sobre todo porque la participación se siente, se debe sentir, en el día a día.

**E. Pagalday:** En este sentido he percibido una importante evolución en los últimos años. Hace 7 u 8 años la participación en la gestión se centraba fundamentalmente en el puesto de trabajo: participación en equipos de mejora, en la implantación de herramientas de productividad (5S, Autocontrol, Smed, TPM, sistema de sugerencias...), en grupos autónomos, etc. Hoy, y cada vez con más fuerza, van emergiendo otros ámbitos de participación, hasta hace poco considerados exclusivos de la dirección y de los órganos de gobierno: la definición de la Misión-Visión de la empresa, la elección de las estrategias fundamentales, las inversiones y el modelo socio-técnico de la empresa (nivel de automatización, diseño de puestos y layout...) Y esto supone tener que redefinir el estilo de dirección y gestión.

**F. Goyena:** Creo que en el fondo los cuatro estamos de acuerdo cuando hablamos de un cambio de actitud que supone delegar parcelas de poder respecto al estilo de dirección anterior, y el trasfondo de ese cambio es una filosofía más integradora de entender la empresa. Esta primera fase de cambiar la actitud de la dirección es sencilla de abordar, si bien, conseguir la plena participación es lo realmente difícil y complejo.

**A. Ormaetxea:** Hablamos de ámbitos de participación respecto a mi puesto de trabajo, a mi grupo de personas, a mi planta, a mi cooperativa, ... y efectivamente según a qué aspiremos podemos llegar a pensar que cada uno se sitúa en un determinado ámbito, y esa conclusión puede llegar a ser errónea en muchos casos. Quiero decir que hablar de participación se presta a muchas confusiones.



**El exceso de información se puede convertir en la mayor de las desinformaciones. Hay que prestar más atención a los modos en que se realizan las informaciones.**

Aitor Ormaetxea

**E. Pagalday:** La manera de dilucidar esas confusiones es preguntando directamente a la gente. Porque lo que un grupo entiende por participación hoy, puede cambiar mañana, y de hecho cambia. Por ejemplo, la idea y las expectativas de participación en Mapsa no son la mismas que hace año y medio. Hoy son más exigentes e incluso, en algunas facetas, contradictorias entre distintos colectivos. Esto me lleva a entender la participación como un proceso permanentemente abierto y por redefinir; no como una solución, sino como un camino.

**J. Esnal:** El nivel más bajo de participación es el más cercano al puesto de trabajo, y a partir de ese nivel puede manifestarse en otros ámbitos, porque a medida que se va madurando pueden darse otros niveles de autogestión.



**Participar significa crear las condiciones necesarias para conseguir que se incremente el número de personas que alteran directa o indirectamente la forma de definir y hacer las cosas.**

Fernando Goyena

**Ventaja competitiva**

**Moderador:** Lo que sí parece cierto es que desde el punto de vista de la empresa la participación se ha convertido en una ventaja competitiva de primer orden. En nuestro caso ¿creéis que se fomenta la participación porque es una ventaja competitiva o lo hacemos por la propia naturaleza de nuestro modelo cooperativo?

**E. Pagalday:** No creo que la participación en la gestión sea, hoy por hoy, nuestra ventaja competitiva más significativa. Porque ¿qué entendemos

por ventaja competitiva? ¿Ganar más dinero que la competencia? Si es así, creo que las cooperativas no nos distinguimos por ganar más que la competencia. Si la ventaja competitiva es ganar de forma sostenida a medio-largo plazo, sin destruir empleo e incluso generándolo, y con unos salarios suficientemente dignos respecto al entorno, sí podríamos hablar de ventaja competitiva. Pero me temo que ello no se debe tanto a la participación en la gestión de la que estamos hablando, sino a la participación institucional y al reparto de poderes dentro de la cooperativa.

La participación en la gestión como ventaja competitiva está hoy de moda, pero nosotros debemos fomentarla por coherencia con nuestro modelo de empresa cooperativo. Tenemos el compromiso de crear empresas donde cada trabajador pueda realizarse como persona, y de desarrollar la autogestión a todos los niveles. En este sentido, la participación en la gestión debería ser una ventaja competitiva nuestra, pero dudo que lo sea

**F. Goyena:** Para mí la participación es positiva y necesaria, y, en efecto, representa una ventaja competitiva. En este momento en que las situaciones de mercado están en continuo cambio y la adaptación a las mismas debe ser constante, es francamente positivo que el colectivo en su totalidad aporte lo mejor de sí mismo al conjunto de la empresa.

**E. Pagalday:** Pero resulta que nuestras organizaciones son poco coherentes con lo que acabas de afirmar. Tenemos unas organizaciones todavía muy funcionales, muy fragmentadas, orientadas cada una a su parcela, y donde malgastamos excesivas energías en coordinación y control. Y eso es desaprovechar capacidades personales.

**F. Goyena:** Si hablamos de un cambio organizativo nos referimos a un cambio más profundo de lo que hemos comentado anteriormente. El primer nivel de participación es el que respecta al propio puesto de trabajo, pero si hablamos de romper moldes y de ceder parcelas de poder, estamos hablando de otro tipo de organización, de otro modelo organizativo, de otro estilo de dirección...

**E. Pagalday:** Es cierto. No podemos hablar de participación en la gestión sin hacer referencia y cuestionar nuestro estilo

de dirección, la estructura organizativa, los niveles de delegación de poder, las políticas de comunicación, formación, evaluación, reconocimiento, etc.

**J. Esnal:** El hecho de que alguien participe es ya una ventaja, y eso es positivo. Y la gente que se anima a participar no lo hace porque está de moda. Desde el entorno cooperativo hemos entendido la participación más como una seña de identidad permanente que como una tendencia coyuntural. Ahora, en otro tipo de sociedades, también se está dando un cambio hacia modelos de gestión más participativos, y la razón del cambio es que verdaderamente tienen la certeza de que representa una ventaja competitiva. Por lo tanto, la participación sí es una ventaja competitiva, aunque no la mediría en términos de beneficio puro, porque el mundo cooperativo siempre ha estado más acostumbrado a medir los resultados en términos de aportación a la sociedad.

**F. Goyena:** Estoy de acuerdo, porque no olvidemos que la satisfacción de las personas viene dada, en parte, por la participación de éstas en los diferentes procesos.

**A. Ormaetxea:** Sí, también opino que debemos considerar la participación como una ventaja competitiva, porque es positivo aportar, siempre en beneficio de la organización y de la propia persona que participa.

**Moderador:** Reflexionemos a continuación, desde vuestra propia experiencia, respecto a si se da una participación real en el puesto de trabajo. Y en segundo lugar, ¿os parece que hemos avanzado algo durante los últimos años en este terreno?

**E. Pagalday:** Si nos ceñimos a lo que es el puesto de trabajo, y más específicamente al área de producción, Mapsa sí ha cambiado sustancialmente en los últimos 7 años. Toda la empresa está organizada en grupos autónomos, con herramientas e indicadores que les permiten medir su aportación a la cadena de valor. Por ello, si medimos la participación por el cambio organizativo y de funcionamiento en el puesto de trabajo, hay que decir que el avance es positivo y se evidencia incluso en mejoras

de productividad. Pero creo que ceñimos sólo a los cambios en el puesto de trabajo, y sobre todo a los del taller, es insuficiente. En Mapsa, precisamente para que los avances realizados en el ámbito del taller no se viniesen abajo, y pudiesen tomar mayor velocidad y sentido, nos replanteamos toda la organización de la empresa según su contribución a la cadena de valor.

**J. Esnal:** Según a quién se pregunte sobre este tema la respuesta puede variar, pero genéricamente creo que hemos avanzado. No obstante, seguimos teniendo terreno para mejorar, porque es verdad que los cauces de participación no hay que ceñirlos a unos ámbitos y hay que tratar de exportarlos. Además, opino que la gente debe ir madurando, adquiriendo experiencia para participar a diferentes niveles. Por ejemplo, en Orona acabamos de culminar un plan estratégico donde han tomado parte 60 personas; eso en sí mismo es positivo, pero ¿es suficiente con esas 60 personas?

**E. Pagalday:** También en Mapsa hemos tenido experiencias positivas en el mismo sentido. Creo que es importante abrir esos ámbitos de participación más allá del Consejo de Dirección y Rector para que buena parte del colectivo pueda debatir e intentar llegar a soluciones consensuadas sobre el proyecto y modelo de empresa.

**F. Goyena:** Es evidente que durante estos últimos años hemos vivido cambios quizá más cualitativos que cuantitativos, sobre todo en cuanto a la forma de abordar los temas dentro de la empresa. En este sentido, creo que a veces solemos ser injustos a la hora de valorar los pasos que vamos dando porque como los avances se van dando lentamente en el tiempo, se van perdiendo las referencias anteriores para poder analizar estos avances. Como siempre pasa, quien visita la empresa desde fuera ve el cambio que se va dando a lo largo de los años, y sin embargo quienes estamos dentro perdemos la perspectiva de punto de partida. Y en el terreno de la participación creo que también nos está ocurriendo algo de eso.

**A. Ormaetxea:** Me alegra oír lo que comentáis porque, aunque yo no tengo esa perspectiva de la que habláis, puedo transmitir la sensación de las personas que he ido conociendo, y en ese sentido

quizá no soy tan positivo. He conocido personas jóvenes que empiezan a trabajar en la cooperativa y que trabajan en la cooperativa igual que si lo estuvieran haciendo en una sociedad anónima, y eso me parece triste, porque si nos diferenciamos precisamente por la participación, debemos esforzarnos en diseñar nuevos modelos y mecanismos orientados a fomentar la participación.

**F. Goyena:** Ya, pero debemos tener en cuenta que cada persona tienen su código particular, su ADN propio, al igual que cada cooperativa, y el proceso de inserción de gente nueva se realiza de manera diferente en una u otra cooperativa.

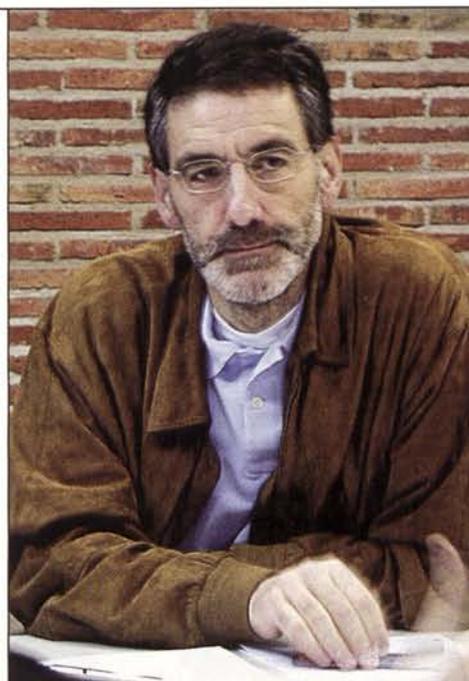
**J. Esnal:** Creo que en todas las organizaciones hay gente que tiene una percepción diferente de lo que es participar, pero aun y todo, soy de los que pienso que vamos avanzando, porque sino no estaríamos donde estamos.

**E. Pagalday:** Pero aunque objetivamente se puedan demostrar avances, el hecho de que las expectativas sobre el nivel y modo de participación evolucionen en el tiempo, hace que mucha gente diga que vamos demasiado despacio, que podemos hacerlo todavía mucho mejor, e incluso más...

**F. Goyena:** Sí, pero también hay quien opina que estás arriesgando el futuro de la empresa, que vas demasiado rápido, etc. En Rochman concretamente, somos una empresa pequeña con tres actividades, y las realidades son muy diferentes en cada una de ellas.

**A. Ormaetxea:** Claro, hablamos de adoptar mecanismos que quizá antes no eran necesarios porque la dimensión de la propia cooperativa permitía una comunicación y una participación plena entre los 20-30 trabajadores de la misma. En Fagor Arrasate, todavía hay quien recuerda la oficina técnica con 5 personas, de manera que la comunicación y la cooperación se daba fácilmente. Pero en la actualidad hablamos de oficinas técnicas repartidas geográficamente lejos las unas de las otras, y por tanto se hace indispensable la adopción de una serie de nuevos mecanismos para fomentar la participación.

**F. Goyena:** Y es precisamente entre la gente joven que entra en la cooperativa donde más necesidad de participación y



**La gente que se anima a participar no lo hace porque está de moda. Desde el entorno cooperativo hemos entendido la participación más como una seña de identidad permanente que como una tendencia coyuntural.**

Jokin Esnal

de implicación se demuestra, puesto que son ellos quienes demandan esos foros de participación. Es un terreno muy propicio para avanzar.

**Moderador: ¿Consideráis que la participación, además de la recompensa emocional, debe tener también una recompensa retributiva?**

**F. Goyena:** En cuanto a la participación con relación al puesto de trabajo, creo que no debe tener una recompensa



**La participación supone aceptar el conflicto y la discrepancia como naturales. Es optar por gestionar positivamente y constantemente las diferencias.**

Elias Pagalday

retributiva, porque al estar trabajando en nuestra propia empresa esos beneficios ya van a revertir vía retornos. Pero sí soy partidario de un reconocimiento emotivo, que incluso puede ser más positivo, aunque nuestro carácter hace que seamos poco dados a exteriorizar reconocimientos emocionales.

**E. Pagalday:** En Mapsa no hemos sido partidarios nunca de retribuir, por ejemplo, las sugerencias. Y las hay abundantes. Hace dos años implantamos la Retribución Variable, y no sé si por el pasado de Sociedad Anónima de la empresa, o porque no supimos hacerlo mejor, gran parte del colectivo lo entendió como una prima más, como una vuelta al sistema de primas, dejando patente que si lo que se pretendía era motivar, había otros medios más eficaces, tales como la

resolución rápida de las sugerencias o los problemas identificados. Hoy ya no tenemos Retribución Variable, y si hemos de reimplantarla en el futuro, deberá ser después de un amplio debate sobre el sistema de reconocimiento en general.

**Moderador: Una de las claves del nuestro modelo socioempresarial es la participación de sus miembros en tres ámbitos: el capital, los resultados y la gestión. En el capital y en los resultados, estamos sujetos a norma; en la gestión ¿se distingue la cooperativa de otro tipo de sociedades?**

**F. Goyena:** El hecho de ser una cooperativa no representa ninguna garantía desde el punto de vista de la participación en la gestión. Aunque en términos generales creo que, en relación con las sociedades de capital nuestra situación es ventajosa. No obstante, entre esas sociedades hay quienes pueden enseñarnos mucho en el tema de la participación.

**E. Pagalday:** De hecho, lo que muchos de nosotros aplicamos en nuestra cooperativa lo hemos aprendido de otras empresas que no son cooperativas.

**J. Esnal:** Es cierto que cada día hay más empresas fuera del ámbito cooperativo que están incorporando nuevas técnicas de gestión a su quehacer diario. De todas formas, el hecho de ser cooperativa sí nos hace diferentes porque hay una cultura intrínseca, por ejemplo a la hora de elaborar los planes de gestión, que efectivamente nos hace diferentes de una sociedad anónima. Creo que hay elementos interesantes dentro de la cultura cooperativa, como el Congreso Cooperativo o la Asamblea, que nos hacen diferentes, aunque también es verdad que muchas veces no valoramos esos mismos elementos que impulsan la participación, no somos conscientes de cuáles son esas ventajas y además no tratamos de que esas diferencias fructifiquen.

**A. Ormaetxea:** Además tengamos en cuenta que esas Asambleas, Consejos Rectores, etc. son elegidas por el resto de los socios, lo cual ya es un elemento diferenciador muy positivo.

**E. Pagalday:** Creo que la diferencia institucional es clara, aunque a la hora de

la participación en el puesto de trabajo, no sean tan evidentes las diferencias con algunas sociedades anónimas (al menos con las mejores). Las diferencias vienen dadas por el modelo institucional: compromiso con el empleo de por vida, tratamiento del capital, reparto de poderes entre ejecutivo y órganos de gobierno, etc. Pero no tanto por la forma de gestión cotidiana.

**F. Goyena:** Discrepo en esto último, porque la Corporación ha marcado una política, una forma de actuar, una cultura, y eso es válido para cualquiera de las empresas que estamos integradas en MCC, al margen de nuestra posición en sectores más o menos competitivos. Esta sensibilidad podemos encontrarla en empresas que compiten en sectores exigentes como es el de automoción, que necesariamente deben adaptar sus propios sistemas de gestión porque los clientes así se lo exigen. Pero si salimos de estos ámbitos tan competitivos, creo que los niveles de participación que se dan en las sociedades de capital son inferiores a los nuestros.

**E. Pagalday:** Pero eso no significa que las empresas que se mueven en ese mercado tan competitivo implanten esas herramientas imprescindibles de forma participativa. El mercado te obliga, y la implementación de esas herramientas pueden hacerse (y de hecho se hace) impositivamente, "con el puño en la mesa", aunque esta última forma de actuar dista mucho de la que se desea en una Cooperativa.

Sin embargo, sí que hay otros ámbitos donde el cliente no te obliga, y nosotros libremente podemos decidir hasta dónde abrir el debate y la participación. Por ejemplo en Mapsa, desde hace un año hemos debatido en foros de 40-50 personas el plan de inversiones para los próximos años, para posteriormente, y si se llega a consensos suficientes, pasarlo al Consejo Rector.

**J. Esnal:** Ese aspecto supone un cambio importante respecto a lo que se hace en vuestro entorno competitivo más próximo.

## Medidas de mejora

**Moderador: ¿qué medidas pueden adoptarse en las cooperativas para incrementar la participación en la gestión? ¿A**

## quién compete en mayor medida progresar en la búsqueda de una mayor participación?

**J. Esnal:** La participación nos compete a todos, a cada uno en función de sus responsabilidades. No puedes exigir lo mismo a quien trabaja ocho horas en el turno, que al responsable de formación, por poner un ejemplo. El primero participa directamente en el ámbito de su trabajo y el segundo tiene una responsabilidad mayor en la puesta en marcha de herramientas para hacer que la gente se implique y participe.

**E. Pagalday:** Mi percepción es que es una responsabilidad compartida fundamentalmente entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección. Ambos deben tener una idea común del nivel de descentralización del poder que se desea, de los canales y foros de participación a crear, etc. Tenemos un déficit no sólo de formación sociocooperativa (especialmente en los nuevos ingresos), sino también de formación en funcionamiento democrático: saber trabajar en equipo, saber resolver conflictos, no esconder los errores, sino aprender de ellos, etc.

**J. Esnal:** Pero también a cada persona, dentro de sus responsabilidades, le compete fomentar asimismo la participación.

**F. Goyena:** Hablando de cómo impulsar la participación destacaría tres aspectos. En primer lugar, que haya una concordancia en cuanto a objetivos entre la Junta Rectora y la Dirección; en segundo lugar, que la Dirección trate de superar el miedo o los celos que puede acarrear ceder esas cuotas de poder; y por último, poner en marcha mecanismos que fomenten la confianza y el compromiso de las personas para asumir el poder y la responsabilidad que ello conlleva.

**E. Pagalday:** Es cierto, porque también nos encontramos con personas a las que no les interesa participar, igual que a otras no les interesa ceder parcelas de poder.

**J. Esnal:** Me gustaría incidir en la coincidencia que tiene que haber entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección en cuanto a objetivos y proyecto común, porque es imprescindible. Y me gustaría incluir otro matiz, y es profundizar en los

canales de participación que ya tenemos establecidos.

**A. Ormaetxea:** En algún momento hemos hablado de la información, dando a entender que somos bastante transparentes con nosotros mismos, pero creo que se está dando la paradoja de que tanta transparencia acaba por abrumar a la gente; porque el exceso de información se puede convertir en la mayor de las desinformaciones. Hay que prestar más atención a los modos en que se realizan las informaciones.

## Órganos sociales

### Moderador: Y la participación en los órganos sociales, ¿qué reflexión os sugiere?



**J. Esnal:** El debate de la participación en los órganos sociales no es nuevo. No tengo muy claro cómo potenciar esa participación, pero sí que es un canal dentro de nuestra organización que debemos utilizar, y al que debemos dar el valor que tiene. Y es que muchas veces el debate está más en entender qué es el Consejo Social que el hecho de qué hacemos en el Consejo Social. En este sentido, cabe señalar que el Consejo Social es un canal de información del Consejo Rector para con el colectivo.

**E. Pagalday:** La participación en los órganos sociales ya está definida en los Estatutos de la Cooperativa. Sin embargo, percibo cada vez con mayor fuerza un deseo del colectivo de participar directamente, sin intermediarios, en todo lo que les puede afectar en su ámbito de trabajo. Y esto conlleva una profundización en el rol de

los Organos Sociales: convertirse en los garantes de la fiabilidad y de la honradez del proceso de negociación directa entre jefe - colaborador.

Al igual que el ejecutivo debe descentralizar sus decisiones, los órganos sociales pueden hacer lo mismo, actuando sólo por excepción, cuando el proceso de negociación directa entre el ejecutivo y los afectados de signos de estar viciado, o se salga del marco normativo fijado.

**A. Ormaetxea:** El Consejo Social es un reflejo de los sentimientos del colectivo en cuanto a "me importa más o menos la cooperativa", y en este sentido creo que en los Consejos Sociales suele haber mucha gente desmotivada, entre los cuales algunos cumplen con la misión que se les asigna y se implican en lograr

mejoras, mientras que otros superan el trámite sin pena ni gloria. Lo que quiero transmitir es que voluntariamente nadie, o casi nadie, desea formar parte del Consejo Social, y eso, cuando hablamos de cooperativas, es lo más triste. En Fagor Arrasate funcionamos por "consejillos" y depende de la sección nos encontramos con consejillos a los que asiste todo el mundo y con otros en los que prácticamente no va nadie.

**F. Goyena:** En general, creo que la gente que conforma los órganos sociales trabaja bien. No olvidemos que deben compaginar esta función con su trabajo habitual y en algunos casos dirigir reuniones, tomar decisiones, enfrentarse en algunos casos a sus propios compañeros, etc. Pero, cada comunidad tiene su historia y cultura propia y es difícil modificarla. A mí particularmente me preocupa que algún socio pueda hacer de estos puestos una profesión. ●

# Un compromiso diario

José Luis González, Director Gerente de Fagor Electrónica

El autor considera que en los últimos años se han implementado un sinnúmero de soluciones orientadas a impulsar nuestro valor con más solera: **la participación.**



**L**a participación es uno de los valores con más solera en nuestra Experiencia Cooperativa. La materialización práctica de este intangible requiere el establecimiento de condiciones para su ejercicio: apertura a la diversidad, facilitar información de referencia, desarrollar la comunicación y la escucha activa. Y, como todo lo que es importante, exige tiempo y esfuerzo personal, porque participar en la gestión es comprometerse a diario aportando ideas, trabajo y conocimientos.

En la práctica, existen distintas formas de participar en la gestión. La más conocida es la que se ejerce mediante el

contraste de puntos de vista, con aportación de ideas en el seno de los comités: sugerencias o discrepancias, que todo contribuye. Cuando están claros los objetivos y se ha creado un buen ambiente de trabajo, ese intercambio de conocimientos se produce también a diario, con naturalidad y sin la formalidad de una reunión. En cualquier caso, conviene no confundir la participación con la intervención verbal, ya que hay muchas personas a todos los niveles que participan con su dedicación y compromiso en el trabajo, haciendo precisamente que las ideas se lleven a la práctica. En esta labor, silenciosa pero consciente, hay mucha nobleza y calidad humana.

## ¿Se participa ahora menos que antes?

Los nostálgicos tienden a pensar que todo tiempo pasado fue mejor. A mi juicio, no hay evidencias que justifiquen esta mitificación de los orígenes. Más bien considero que se han ido experimentando distintas soluciones, con nuestro clásico pragmatismo utópico, tratando de hacer realidad lo posible en cada momento. Apliquemos la lupa de la historia:

- En los años 60, el Artículo 8º de los Estatutos proclamaba: *“la democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo de acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando...”* Esta redacción contrasta con la recogida el año 1995, en el Artículo 46 del RIC: *“Deberán dirigir de forma participativa, dando entrada en lo que corresponde a los colaboradores en la toma de decisiones y en la fijación de los objetivos de trabajo”*. Si en una sociedad democrática como la nuestra los Estatutos y Normas reflejan el sentir mayoritario del colectivo, parece apreciarse en estos textos una evolución más positiva que regresiva en el tema que nos ocupa. Han podido existir liderazgos más fuertes o carismáticos, pero no necesariamente más participativos.
- Entre ambas fechas median años caracterizados por un intenso despliegue de iniciativas relacionadas

con la participación: aplicación de la Dirección Participativa por Objetivos, múltiples experiencias de reestructuración del trabajo bajo el enfoque socio-técnico, realización de la investigación participativa activa, equipos de trabajo, etc.

■ Más recientemente, se han configurado organizaciones descentralizadas por Negocios y se ha enfatizado en los procesos interdepartamentales, además de poner en marcha el programa de Microgestión; se ha multiplicado el número de comités interdisciplinares: 28 funcionan en Fagor Electrónica de forma estructurada; se dedican unas siete mil horas a información, comunicación y participación, además de contar con una amplia información en la Intranet; existen equipos de trabajo con clientes y proveedores, en los que participan personas de distintos departamentos, además de los Foros intercooperativos, dentro de la División, para compartir conocimientos, aunar esfuerzos y arbitrar soluciones que permitan compartir la cadena de valor.

A lo largo de los años, en este campo como en otros, se viene haciendo camino al andar. Y no siempre con resultados incrementales, porque, como diría Saramago, la línea recta sólo existe en geometría.

### Los factores condicionantes

A mi juicio, en la configuración del estado de opinión de los socios confluyen actualmente varias circunstancias que conviene tener en cuenta de cara a la optimización de esta variable, clave desde el punto de vista socio-empresarial:

■ **Nuestra cultura institucional** tiende a reforzar la seguridad jurídica de los socios, facilitando el control social y procurando establecer unas reglas de juego compartidas y justas. Estas ideas se sustancian y concretan en un amplio espectro de documentos (sistemas, procedimientos, normas y planes), que son discutidos y legitimados mediante aprobación explícita y mayoritaria.

Su desarrollo se ha demostrado históricamente consistente y positivo,

## ¿Participación suficiente?

Para responder a esa pregunta, demos la palabra a los socios. En la última encuesta, realizada este mismo año en Fagor Electrónica, el 52% de los socios se manifestaba satisfecho con su grado de participación en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo y al entorno del mismo. Lógicamente, se aprecian diferencias entre Negocios y por Departamentos, manifestando menor entusiasmo algunas secciones productivas, si bien las puntuaciones de ciertas áreas de fabricación señalan en esta variable mayor grado de satisfacción que determinados departamentos de personal indirecto.

Evidentemente, nuestras expectativas como socios-trabajadores son superiores a las que puede tener el empleado en otro tipo de sociedades. Pero, en cualquier caso, las expectativas son el referente hacia el que debemos encaminar nuestra imaginación y empeño. Cuantas veces hemos tratado de conocer las causas de las carencias percibidas, nos hemos encontrado con afirmaciones como las siguientes:

- falta de perspectiva interdepartamental
- incomodidad de estar en reuniones donde se tratan asuntos cuyo contenido y alcance se escapa al conocimiento de algunos asistentes
- no todos los contextos fabriles ofrecen las mismas posibilidades
- el tamaño y complejidad del Grupo
- información amplia, pero insuficiente clima de diálogo y comunicación
- no todos tienen el mismo interés
- ...

si bien cabe señalar que ha centrado el interés participativo en el propio proceso de discusión y aprobación, dejando quizá sin espacio o frescura participativa a su aplicación in situ. Es como si concediéramos importancia sólo a las fases "constituyentes" o de cambios visualizables, minusvalorando la realidad de todos los días. Subyace igualmente cierta tendencia hacia la homogeneización, con lo que tiene de positivo y de negativo: refuerza la cohesión, pero puede limitar la riqueza implícita en la diversidad, incluso en la discrepancia.

■ **El tamaño y complejidad** alcanzado por la Corporación es signo de su capacidad para crear soluciones, aprovechar oportunidades y hacer frente a las crisis de forma solidaria. Su concreción progresiva en término de Grupos Comarcales o Sectoriales, la creación de órganos de supraestructura, de Instituciones comunes, o los múltiples acuerdos para la internacionalización y la participación en otro tipo de empresas es signo de dinamismo, muy por encima de lo que cabría esperar de experiencias socio-laborales-cooperativas al uso.

Todo este despliegue produce en los socios una sensación de

alejamiento físico de las decisiones más importantes, con independencia de que afecte o no directamente a su ámbito inmediato de trabajo. Se trata de una cuestión que puede tener relevancia a medio plazo, siendo preciso crear canales y talantes de comunicación ascendente, para evitar cualquier suerte de desenganche o de centralismo democrático.

■ Considero oportuno hacer énfasis en los **ámbitos concretos, próximos y cotidianos**, ya que es ahí donde más conocimiento y experiencia acumulamos la mayor parte de nosotros. Lo global y lo específico no son contradictorios, sino que han de ser gestionados como aspectos complementarios. Seguramente no basta establecer organizaciones y sistemas. Es preciso reforzar la comunicación cara a cara, aprender a escuchar y apelar directamente a las personas, ya que el ejercicio activo de la participación se basa en nuestra motivación para crear, compartir y mejorar.

Muchos valoramos más el estímulo de participar en un proceso de mejora que el hecho de trabajar en una situación ya optimizada. ¿Por qué no mantener el espíritu de *permanente estado constituyente*? ●

# La jubilación anticipada en el sistema público

LAS NUEVAS MEDIDAS PARA ACCEDER A LA JUBILACIÓN ANTICIPADA EN EL SISTEMA PÚBLICO NO SON APLICABLES A LOS COOPERATIVISTAS COTIZANTES A AUTÓNOMOS.

**E**l pasado 27 de diciembre, el Consejo de Ministros aprobó una serie de Reales Decretos que daban carácter normativo a una buena parte de las medidas consensuadas en abril de 2001 entre el Gobierno y distintos interlocutores sociales (CEOE, CEPYME y CCOO) en el marco del que se vino a denominar "Acuerdo para la Mejora y el Desarrollo del Sistema de Protección Social".

En concreto, los Reales Decretos a los que nos referimos son el "RDL 16/2001, de medidas para el establecimiento de un sistema de jubilación gradual y flexible", el "RD 1464/2001, sobre revalorización de pensiones del sistema de la Seguridad Social para el ejercicio 2002", y el "RD1465/2001, de modificación parcial del régimen jurídico de las prestaciones de muerte y supervivencia".

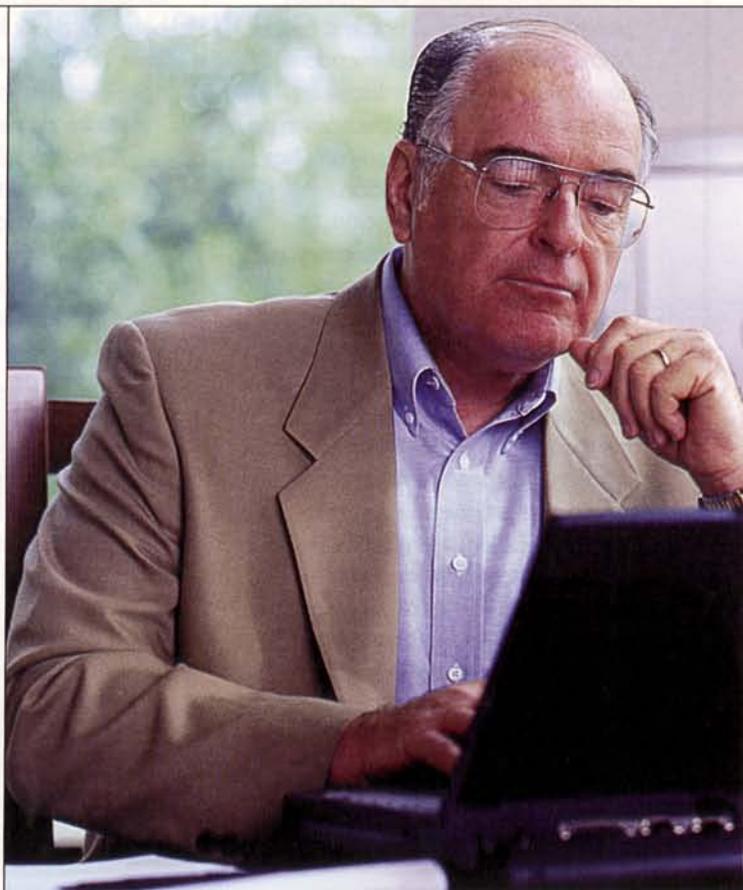
## Nuevas vías de acceso a la jubilación anticipada

De entre los mismos destaca, por su relevancia tanto conceptual como práctica, el primero de los tres citados, que junto a la jubilación parcial (posibilidad de compatibilizar el trabajo a tiempo parcial con el cobro de una pensión de jubilación, incluso después de los 65 años), regula el nuevo acceso a la jubilación anticipada en el sistema público de pensiones a partir de los 61 años.

Este último aspecto, que es el que con mayor o menor acierto ha sido el principal objeto de atención por la prensa, ha generado una cierta confusión en determinados ámbitos, entre los que figura nuestro colectivo de socios cooperativistas, que en su gran mayoría comparten la afiliación a Lagun-Aro y al Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social.

Como es sabido, hasta la fecha el acceso a la jubilación anticipada, a partir de los 60 años, estaba limitado a aquellos trabajadores que habían cotizado al mutualismo laboral con anterioridad al 1 de enero de 1967 (en nuestro caso, como cotizantes a Autónomos, que no contempla la jubilación anticipada, se añadió a este requisito el de acreditar un periodo de cotización mínimo a Regímenes que, como el General, sí contemplaran el acceso a esta jubilación anticipada).

La nueva regulación, consensuada entre el Gobierno y los agentes sociales antes mencionados, además de mantener el acceso a la jubilación anticipada a partir de los 60 años para los colectivos ya descritos, abre las puertas a la jubilación anticipada a partir de los 61 años, pero sólo en el caso de que se reúnan una serie de requisitos, que en ningún caso son aplicables a los cooperativistas afiliados al Régimen Especial de Autónomos.



Este era un aspecto que ya quedó claramente reflejado en el acuerdo de abril de 2001, dado que el ánimo de la regulación es el de posibilitar el acceso a la jubilación anticipada sólo a aquellos trabajadores incluidos en el campo de aplicación de los Regímenes que ya contemplaban dicho derecho y que, tras haber acreditado un largo periodo de cotización, fueran excluidos del mercado de trabajo por causas ajenas a su voluntad.

En concreto, entre los requisitos de acceso se exige encontrarse inscrito como demandante de empleo con al menos 6 meses de anticipación, acreditar un periodo mínimo de cotización efectiva de 30 años, y que la extinción del contrato de trabajo no se haya producido por causa imputable a la libre voluntad del trabajador.

Con objeto de que no exista un uso abusivo de esta figura, se regula que en el supuesto de extinción de contratos de trabajo derivados de expedientes de regulación de empleo de empresas no incursas en un procedimiento concursal, que incluyan

trabajadores con 55 o más años de edad que no tuvieran la condición de mutualistas al 1 de enero de 1967, existirá obligación de abonar las cuotas destinadas a la financiación de un Convenio Especial con la Seguridad Social hasta los 65 años.

Por tanto, esta nueva regulación de acceso a la jubilación anticipada no es en ningún caso aplicable a los socios cooperativistas que cotizamos a Autónomos, por lo que sólo podrán acceder a la jubilación anticipada en el sistema público aquéllos que ya podían hacerlo antes de la publicación de esta norma, por aplicación del derecho transitorio. El resto tendremos que esperar hasta los 65 años para acceder a la jubilación en el sistema público, lo cual no implica necesariamente seguir trabajando hasta dicha fecha, ya que cabe utilizar la vía del Convenio Especial, que permite compatibilizar el cese en el trabajo con la continuidad de la cotización hasta la jubilación.

### **Modificación de los coeficientes reductores**

El acuerdo de abril también planteaba la modificación del coeficiente reductor aplicable a la pensión de jubilación en caso de acceder a la misma a una edad inferior a los 65 años, posibilitando la reducción del coeficiente general del 8% por cada año de cotización hasta el 6% por año en el caso de acreditar 40 o más años de cotización efectiva (la escala es progresiva, aplicándose el 6,5% entre 38 y 39 años de cotización, el 7,0% entre 35 y 37 años, el 7,5% entre 31 y 34 y el 8% con 30 años).

Dado que el acuerdo recogía que esta nueva tabla de porcentajes sería aplicable en los dos supuestos de acceso a la jubilación anticipada, esto es, tanto del derecho transitorio por haber cotizado antes del 1.1.67, como de la nueva regulación, había fundadas expectativas para prever que también fuera extensiva a los socios, actualmente cotizantes a Autónomos, que mantenían la posibilidad de acceso a la jubilación anticipada a partir de los 60 años.

Sin embargo, lo cierto es que esta modificación de los coeficientes reductores no va a ser extensible a estos mutualistas, ya que también en este caso se regula expresamente que para su aplicación será necesario que la jubilación anticipada se derive del cese en el trabajo como consecuencia de la extinción del contrato de trabajo en virtud de causa no imputable a la libre voluntad del trabajador. De hecho, el párrafo que recoge esta nueva redacción sustituye a otro previo, recogido en la disposición transitoria tercera del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, que regulaba la aplicación de un coeficiente reductor del 7% por cada año de anticipación en el caso de que la jubilación anticipada se derivara igualmente de la extinción del contrato de trabajo en virtud de causa no imputable a la libre voluntad del trabajador, y que, como es conocido, no ha sido de aplicación a nuestros mutualistas.

En resumen, ninguna de las dos medidas comentadas afecta a nuestros mutualistas cotizantes a Autónomos, por lo que sólo podrán acceder a la jubilación anticipada en el sistema público quienes ya podían hacerlo antes de la publicación de la presente norma, aplicándoseles en dicho caso el coeficiente reductor general del 8% por cada año de anticipación de la jubilación, con independencia del número de años de cotización al sistema público.

### **Modificaciones en las pensiones de viudedad y orfandad**

Las medidas que sí nos afectan, si bien puede entenderse que

Esta nueva regulación de acceso a la jubilación anticipada no es en ningún caso aplicable a los socios cooperativistas que cotizamos a Autónomos, por lo que sólo podrán acceder a la jubilación anticipada en el sistema público aquéllos que ya podían hacerlo antes de la publicación de esta norma.

tienen menor relevancia, son las relativas a la modificación parcial del régimen jurídico de las prestaciones de muerte y supervivencia, en lo que concierne a la parte que percibimos desde Autónomos. El acuerdo de abril de 2001 planteaba la mejora, con carácter general, de la pensión de viudedad, que pasaría de forma gradual desde el 45% hasta el 52% de la base reguladora. El Decreto recientemente publicado tan sólo da un primer paso en este proceso gradual, al situar la pensión de jubilación en el 46% de la base reguladora. También se ha aprobado, según lo acordado, un nuevo marco de compatibilidades de la pensión de viudedad, permitiendo su mantenimiento en caso de contraer nuevas nupcias siempre que se cumplan determinados requisitos (personas mayores o incapacitadas, con bajos niveles de renta y para las que la pensión de viudedad constituya la principal fuente de ingresos), así como el incremento del límite de edad para la percepción de la pensión de orfandad, que se extiende hasta los 22 años (24 en caso de orfandad absoluta), siempre que el huérfano no trabaje o perciba unos ingresos inferiores al 75% del salario mínimo interprofesional. ●

Los socios cooperativistas que cotizamos a autónomos tendremos que esperar hasta los 65 años para acceder a la jubilación en el sistema público, lo cual no implica necesariamente seguir trabajando hasta dicha fecha, ya que cabe utilizar la vía del Convenio Especial, que permite compatibilizar el cese en el trabajo con la continuidad de la cotización hasta la jubilación.

José M<sup>a</sup> Larrañaga

# Participación en la gestión

**C**omo enfatiza un buen amigo mío, "hasta el más humilde de los trabajadores de una compañía participa en la gestión de su empresa, de lo contrario no se le abonaría el salario", argumenta. Y, en cierto modo, no le falta razón.

Sin embargo, la cuestión, evidentemente, no es discutir si se participa o no, sino determinar la cualidad de esa participación. También los esclavos tomaban parte en la construcción de las pirámides, pero sospechamos que ello no les satisfacía en absoluto.

La participación sin más no nos interesa más allá de la pura anécdota burocrática o contable, pero estamos comprometidos con la participación cualificada, motivadora y revolucionaria de los socios-trabajadores en la gestión empresarial desde la instancia superior de nuestros Principios Cooperativos.

Abordemos, por lo tanto, la cuestión con el rigor que merecen los grandes temas.

Algo fundamental falla en nuestras empresas, algo muy importante no funciona en nuestras relaciones sociales y humanas cuando se sostiene que son muchos los socios a los que sólo les preocupa el dinero que percibirán a fin de mes.

Se sostiene, sin que sea motivo de escándalo, que son multitud los que trabajan a desgana y de mal humor; que la convivencia no denota ningún signo de alegría, ni la ilusión preside la mirada de la gente. La marcha de la empresa, de la sección o del departamento no es variable que preocupe de manera próxima, salvo a una minoría de iluminados, pelotas o ingenuos: considerarse copropietario de la empresa es visto con recelo, cuando no con sospecha.

Sin embargo resulta más fácil criticar que aportar reflexiones útiles que conduzcan a la superación de un conflicto complejo y enraizado profundamente en la cultura empresarial y que las cooperativas hemos heredado al reconocer los modelos organizativos de la empresa de economía liberal sin previa crítica.

## El esquema empresarial común

Habitualmente se acepta una división entre, por una parte, el mundo de los negocios y la gestión empresarial inherente a él, y por otra, los aspectos que tienen que ver con lo social y lo humano. Esta divergencia se concreta en una sociedad anónima admitiendo que los intereses legítimos del propietario se vinculan al éxito económico y el éxito social a la relación sindical-patronal. Pero en el caso de una cooperativa se quiebra este planteamiento desde su propia base ya que la propiedad y el



trabajo se identifican en un mismo individuo y, por tanto, los intereses legítimos del negocio y los intereses no menos legítimos del trabajador deben ser armonizados.

Pero en el terreno operativo, la necesaria unidireccionalidad que precisa una empresa que lucha en un mercado altamente competitivo y despiadado se manifiesta el siguiente problema: Si admite que el socio trabajador, aparte de su derecho a participar en el ámbito institucional (Asamblea General, Consejo

Rector, Consejo Social) expresa su opinión en los temas puramente empresariales ¿necesita descentralizar la toma de decisiones y por lo tanto el poder de decisión?; ¿o no?

La respuesta es polémica porque plantea problemas prácticos si se parte del punto de vista de la empresa tradicional.

El escollo principal está, fundamentalmente, en la concepción jerárquica de la organización, en que la gestión ha estado siempre pensada desde la perspectiva de la unidad de mando que se aplica sobre personas individuales, no sobre grupos auto-organizados y autosuficientes.

Para los gestores tradicionales la descentralización nunca debe sobrepasar, como límite máximo, el nivel operativo y jamás debe afectar a los sistemas ni a las estrategias.

Para los socios trabajadores de base la dirección jerárquica (entiéndase en su vertiente estratégica y de sistemas) no es aceptable desde una concepción cooperativa de la democracia.

Así se confrontan la idea de la democracia liberal, o de representación y la democracia cooperativa, o de participación.

Las fuentes ideológicas en las que ha bebido la empresa tradicional siempre han concebido que la única práctica capaz de garantizar los resultados positivos es con una dirección que puede ser revocada pero nunca discutida. Es decir se le debe obediencia. Por eso ha promocionado la creación de dos esferas diferenciadas: la social y la empresarial.

En la esfera social es donde actúa la identidad de la persona autónoma, "política", donde se acepta el pluralismo, la diferenciación de opiniones e intereses. En el ámbito social se incorporan los valores

ideológicos, culturales, sentimentales.

En cambio, en la esfera puramente empresarial cualquier reivindicación ideológica es percibida, de entrada, como un intento de quebrar el orden establecido de las reglas establecidas de los negocios. Se vuelve a insistir en la necesaria obediencia.

La propuesta cooperativa, sin embargo, exige el compromiso, no la obediencia.

## Innovación social

Aunque se pretenda asegurar que los modelos son inocuos, culturalmente neutros, no es cierto en modo alguno. El paradigma mecanicista lleva a consolidar empresas máquina, con gerentes máquina dirigiendo a trabajadores máquina.

El capitalismo, además de reconocer "derechos de pernada" decisional introduce conceptos de discriminación social que conforma lo que podíamos llamar "la escala social" que tiene un efecto directo sobre los derechos individuales, sobre todo de aquellos que se relacionan con los ámbitos de influencia y de la toma de decisiones. Algunos toman decisiones que afectan a todos y otros no deciden ni siquiera en los asuntos que les atañen directamente a ellos.

La consecuencia inmediata de esto es que, estos últimos, deben pagar un precio muy alto en términos de su propia identidad y estima. Para ser considerados buenos trabajadores, algunas personas deben pagar el precio de perder su identidad de personas pensantes, creativas y comprometidas empresarialmente.

Esta tensión se produce porque las reglas "inocuas" de la lógica de la eficacia empresarial, adoptadas por las cooperativas, limitan la esfera de la participación de los trabajadores a la esfera institucional pero no a la laboral. Los derechos reconocidos y ejercidos son los de elección pero no de participación.

El reto asumido por los cooperadores es el de recuperar a ese protagonista olvidado, a ese que participa en la acción pero no en la decisión ni en la gestión: a la persona.

Lo que se cuestiona no es, pues, el status de socio, sino el de trabajador cooperativo (como conjunto de derechos y deberes laborales de mayor nivel). Para que esto sea posible se debe incluir el pluralismo decisional, la democratización en la gestión, considerando como valor que debe protegerse el sentido plural de entender la realidad empresarial sin renunciar, diría incluso a incrementar, el éxito en el mercado y el incremento de los beneficios económicos.

Si partimos de la premisa de que la acción organizacional no es más que un agregado de las acciones de las personas que la integran concluiremos que no es posible una empresa de carácter con personas anodinas.

Hacer que unos pocos decidan todo para que muchos obedezcan es como colocar el carro delante de los bueyes ●

**Algo fundamental falla en nuestras empresas, algo muy importante no funciona en nuestras relaciones sociales y humanas cuando se sostiene que son muchos los socios a los que sólo les preocupa el dinero que percibirán a fin de mes.**

# Los riesgos del uso de disolventes

LA INHALACIÓN DE ESTAS SUSTANCIAS QUÍMICAS ES LA PRINCIPAL VÍA DE INTOXICACIÓN EN EL MEDIO LABORAL.

**E**n el ámbito industrial está bastante extendido el uso de una gran variedad de sustancias químicas en los diferentes procesos productivos. En esta ocasión nos referiremos a los disolventes clorados (tricloroetileno, percloroetileno y tricloroetano). Se trata de líquidos incoloros, móviles, no inflamables y volátiles de olor dulzón característico, prácticamente insolubles en agua y solubles en disolventes orgánicos.

## Efectos sobre la salud

El uso inadecuado de estas sustancias químicas conlleva unos efectos sobre la salud.

**Intoxicación aguda por inhalación:** La cantidad absorbida depende de la cantidad de tejido adiposo y de la ventilación pulmonar. Aumentan la gravedad de la intoxicación el ejercicio físico realizado, las emociones y el miedo por un aumento de la ventilación pulmonar. Los síntomas iniciales son irritación de boca, ojos y vías respiratorias superiores, cefaleas, depresión del sistema nervioso central (dolor de cabeza, vértigos, sudoración excesiva, marcha torpe, fatiga y somnolencia), lesiones hepáticas, alteraciones renales y arritmias cardíacas.

**Intoxicación crónica por inhalación:** Es la principal vía de intoxicación en el medio laboral. Como efectos más importantes podemos destacar: irritación de boca, ojos y vías respiratorias superiores, hepatomegalia, hepatitis y cirrosis hepática, efectos neurotóxicos (vértigos, confusión, somnolencia, irritabilidad, pérdida de apetito, intolerancia a alcohol, sudoración, palpitaciones), alteraciones psíquicas, cardíacas, renales y musculares.

Asimismo, el contacto de estas sustancias con la piel puede provocar dermatitis y otro tipo de infecciones.

## Evaluación del riesgo

Además del control ambiental, también se recomienda un control biológico, que consiste en la toma de muestras biológicas (orina, sangre, aire exhalado) de los expuestos para poder determinar la cantidad de contaminante que ha podido penetrar en el organismo, teniendo en cuenta que cada persona es diferente y que existen diferentes vías de entrada.

## Formación-Información

Desde el punto de vista formativo e informativo se aconsejan las siguientes acciones:

- Informar a los trabajadores de los riesgos potenciales y de los productos.
- Advertir de la potenciación del riesgo que constituye la ingestión de bebidas alcohólicas.

Por su parte, se recomiendan una serie de medidas higiénico preventivas, como no consumir tabaco ni alcohol y no comer en el puesto de trabajo. Asimismo, se considera imprescindible la utilización de medios de protección y la divulgación entre los trabajadores de las normas para la prestación de primeros auxilios. ●

Iñaki Igarzabal



## Medidas preventivas

- **Examen previo** (antes o en los quince primeros días del trabajo) en el que se refleje la historia laboral, antecedentes personales, hábitos, exploración clínica específica, control biológico, ECG, tensión arterial y espirometría. El alcoholismo crónico reviste gran importancia, así como el embarazo existente o sospecha de embarazo.
- **Examen de adaptación:** similar al previo añadiendo los marcadores específicos para los hidrocarburos alifáticos halogenados. Se realizará a los dos meses del ingreso para comprobar la adaptación del trabajador al puesto de trabajo.
- **Examen periódico específico:** Se tendrá en cuenta la posible exposición a otros tóxicos. El objetivo es comprobar si el trabajador/a continúa en buenas condiciones generales de salud y la detección precoz de cualquier signo o síntoma de intoxicación. Se desaconsejará el trabajo en puestos con exposición a hidrocarburos alifáticos halogenados a las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia, así como a los trabajadores que presenten insuficiencia hepática, insuficiencia renal, enfermedad alcohólica, alteraciones del ritmo cardíaco, alteraciones broncopulmonares, alteraciones nerviosas y/o mentales y dermatitis en zonas descubiertas.

## Argumentos para un libro

LAS PERSONAS MAYORES LEEN POCO. QUIEN PIERDE CON LOS AÑOS LA PRÁCTICA DE LEER, EL TIEMPO SE VUELVE CONTRA ÉL Y CADA VEZ SE LE HACE MÁS DIFÍCIL RECUPERAR ESTA AFICIÓN.

ICTE

**E**scribir de, por, y para los mayores es tarea difícil y de hecho, hoy en día existen pocos libros específicamente dirigidos a este colectivo. Es una realidad que las personas mayores leen poco, y que quien pierde con los años la práctica de leer, el tiempo se vuelve contra él y cada vez se le hace más difícil recuperar esta afición.

También es verdad que hay personas mayores que escogen un libro, sin que éste se haya escrito pensando en la edad del lector. Sin embargo, un sector de personas mayores, sector que aglutina más personas de las que imaginamos, no encuentra ese libro que se amolde a sus características psíquicas, a sus aptitudes formativas, o simplemente a sus gustos.

A continuación, os acercamos un diálogo entre varios jubilados sobre este tema.

*Moisés:* A ver Onésimo, ¿Cuándo te jubilas? ¡O les vas a pedir a los vecinos que no te jubilen!

*Onésimo:* ¡Uy, Don Moisés! A mí me gustaría seguir trabajando en esta portería unos años más. Y los vecinos, no sé... pero algunos querían que siguiera de portero... Creo, de hecho, que muchos lo querían... Pero ya sabe usted, los años pasan... y hay gente joven que quiere venir y trabajar en la portería... y hay que dejarles sitio. Ya veremos si me vuelvo al pueblo.

*Moisés:* Cuando te jubiles tendrás tiempo de leer y pasear. A tí te gusta leer, ¿verdad?

*Onésimo:* Sí, Don Moisés, me gusta mucho leer. Mientras Dios me dé vista... leer es una cosa estupenda. Ahora bien, yo quiero leer cosas que merezcan la pena... Aquí viene Don Ramón que de libros entiende mucho.

*Moisés:* Hola Don Ramón ¿qué tal van esas piernas?. Con los paseos que usted se pega cada día... Parece que se está entrenando para algún campeonato. Sí, habría que organizar algún campeonato donde tomáramos parte las personas mayores; algo de gimnasia, marcha... ¿qué le parece?



*Ramón:* Mire, Don Moisés, si usted organiza unos campeonatos de marcha se queda sólo. Todos estos que vienen al hogar no son capaces de nada. Se sientan ahí y, hasta que los echan fuera, ahí siguen. Sólo saben jugar a las cartas y acercarse a la barra cuando les invitan.

*Moisés:* ¡Hombre! ¿Es que acaso el aula de cultura del Club, tiene poca demanda? No están acostumbrados a leer. Y es que, en verdad, tampoco hay libros escritos para los abuelos que fueron pocos años a la escuela. Quiero decir que hay pocos, y además como leen poco, es una razón más para que tampoco se escriban libros sobre ellos. Habrá que romper este círculo vicioso de alguna manera, porque hay que escribir libros que les atraigan y les gusten a los abuelos.

Usted, don Ramón, lee mucho, pero ¿recuerda del último libro que leyó, qué fue lo que más le gustó?

*Ramón:* Sí, recuerdo algo... hablaba de lo que es propio de la Tercera Edad, de cómo asumir sus propios valores y no sólo por resignación, porque no haya otro remedio, sino considerándola como una etapa con sus propios valores. De hecho, debemos considerarla como un resumen y la culminación de toda una vida, pero volcada al futuro. Sí, recuerdo que me gustó bastante. No es fácil que la gente lo entienda, pero es una buena idea para los jubilados. Usted, don Moisés, que tanto sabe de libros, usted sabrá si puedo encontrar algún libro que pueda leer.

*Moisés:* Procuraré escribir un libro que los abuelos y abuelas puedan recordar ...

Y fue así como surgió un libro.

**“Un sector de personas mayores, no encuentra ese libro que se amolde a sus características psíquicas, a sus aptitudes formativas, o simplemente a sus gustos.”**

“Un Joven de 80 años” Moisés Prieto. ●

Pedro Gallastegui, recadista de Mondragón (1903-1958)



## Recadistas

EN TODOS LOS PUEBLOS DE CIERTA ENTIDAD HABÍA, AL MENOS, UN RECADISTA, Y EN LOS DE MÁS POBLACIÓN, DOS O TRES, QUE SOLÍAN SER MUY CONOCIDOS.

**Carmelo Urdangarín • José M<sup>e</sup> Izaga**

**L**a necesidad de enviar objetos materiales a diferentes destinos, se ha cubierto en el pasado de variadas formas, destacando los mensajeros y los recadistas ("los que llevan recados"). En los años que siguieron a la guerra civil española, varios centenares de mujeres y, muchos menos hombres, trabajaban de recadistas y se dedicaban al transporte de objetos. Desempeñaban una importante función social, y a su vez, "ganaban un jornal".

Su tarea básica era recoger, generalmente en su domicilio, paquetes y recados que al día siguiente llevaban a San Sebastián, Bilbao o Vitoria, para regresar otra vez al lugar de origen con los encargos que recogían en las capitales. Cargados con grandes cestas, subiendo o bajando de los trenes, era una estampa habitual de la época.

### Recadistas por necesidad

Los años de la post-guerra, sobre todo las décadas de los cuarenta y cincuenta, fueron extraordinariamente difíciles, y

muchas mujeres, viudas o cuyos maridos estaban huidos o encarcelados, se vieron en la necesidad de sacar adelante a sus hijos, trabajando como recadistas.

Para ejercer esta actividad, sin medios propios de locomoción -pues de esto se trataba- no era necesario tener una gran formación, y tampoco se les exigían autorizaciones ni permisos. Hacía falta, eso sí, una buena salud, una gran disciplina en el cumplimiento de los encargos que les eran encomendados y honradez, porque en ocasiones, los recadistas transportaban objetos y documentos de gran valor y, otras veces dinero para efectuar pagos o realizar cobros. Con los años, este trabajo pasó de padres a hijos. No vestían ropas específicas, pero en el caso de los hombres, era casi obligada la boina.

En todos los pueblos de cierta entidad había un recadista y en los de más población, dos o tres, que solían ser muy conocidos. Realizaban diariamente el recorrido de ida y vuelta a una de las capitales, alternando según los días de la semana. Recogían los más variados paquetes y encargos en un piso, local o en la propia estación. Los bultos los metían en cestos que llevaban consigo y los acomodaban debajo de los asientos o en las parrillas superiores de los vagones, de la manera más discreta posible, pues algunos interventores, conocidos como "pica-picas", siempre estaban dispuestos a cobrar "un suplemento". A partir de un determinado volumen, los paquetes eran facturados hasta destino como "mercancía acompañada", para lo que los metían primero en cestas de mimbre y luego en bolsas de tela, en ambos casos, protegidos con candados.

En la época, era frecuente que tuvieran que llevar ropa y comida a las cárceles. También eran buenos clientes los sastres "a medida", las modistas y las costureras, ya que contaban con muestrarios de telas y cuando conseguían pedidos, encargaban a los recadistas que les trajeran lo que necesitaban para la confección. Los comercios también les encomendaban algunos alimentos y licores que encargaban a los almacenes de la capital. En otras ocasiones transportaban angulas, setas o caza desde los pueblos a restaurantes y hoteles de las poblaciones más importantes. También las zapaterías enviaban, a los establecimientos de los pueblos, "dos o

tres pares de zapatos para que eligieran”.

Los recadistas también solían realizar numerosas gestiones, como proveerse de impresos, entregar documentos en dependencias oficiales o realizar pagos, para lo que se les entregaba dinero, sin que mediara recibo o justificante. Las tareas ante las Administraciones Públicas eran las primeras que se llevaban a cabo, para evitar las frecuentes colas.

La industria de cada lugar utilizaba a los recadistas para enviar lo que producían de poco volumen, con destino a San Sebastián, Bilbao, Vitoria, o a cualquier otro lugar, para lo que contaban con “las agencias”. Incluso las farmacias les entregaban recetas que llevaban a establecimientos de las capitales, pasando horas más tarde a recoger los remedios que traían a sus pueblos. En Navidades, incluso les encargaban la compra de lotería.

En algún caso, los recadistas llegaron a convertirse en comisionistas. Cuando detectaban la necesidad de calzado, traían muestras (distintos números y colores, pero de un solo pie) y si los vendían, cobraban una comisión. También trataban de beneficiarse de las diferencias de precios entre las capitales (sobre todo Vitoria), donde compraban y los pueblos, donde vendían.

Entre los encargos singulares destaca, a título de ejemplo, la petición de agua de mar (posiblemente por prescripción médica) que el recadista recogió en la Concha donostiarra y entregó a un cliente de un pueblo guipuzcoano del interior.

Los recadistas de cierta entidad, tenían en cada capital una taberna o establecimiento donde acudir para depositar o recoger las mercancías. En San Sebastián era conocidos el Bar Benito o El Guria, en Amara cerca de la Estación del ahora Eusko Trenbideak, y El Zarautarra en la Parte Vieja. Algunos

recadistas contaban con ayudantes para repartir los encargos, repartiéndose las zonas entre ellos.

### Vivir en el tren

Los recadistas viajaban en tren y, cuando les era posible, compraban abonos anuales. De San Sebastián a Bilbao tardaban más de cuatro horas y de Mondragón a la capital donostiarra (con transbordo en Malzaga), seis horas entre ida y vuelta. Un buen conocedor del Alto Deba afirma “que en diecisiete años

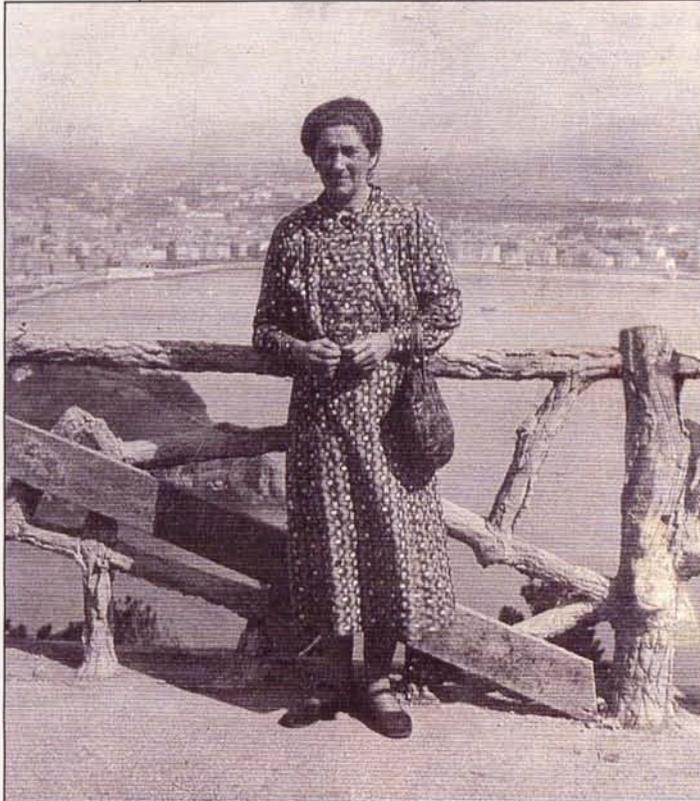
resultan inimaginables, pues sobre todo en estaciones y trenes, la policía registraba todo tipo de paquetes. No es pues de extrañar que los recadistas fueran, en buena medida, víctimas de esta situación, porque según un veterano: “hacíamos lo que podíamos para aumentar los ingresos” y además, algunos artículos como el café o el tabaco, eran muy delatores por el olor que despedían.

Los precios que cobraban los recadistas variaban en razón de la distancia, pero sobre todo, del tamaño del objeto a transportar. Un sobre desde Mondragón/Oñate a San Sebastián, podía costar 1 peseta en 1940 y del orden de 3 una década más tarde. Una recadista con larga experiencia afirma que “maneábamos muchos sobres en todas las épocas”.

Los recadistas tenían su propio ambiente dentro del tren, en el furgón “de cola”, lo que les permitía rapidez en las operaciones de descarga. Sus entretenimientos principales durante el viaje eran la charla y la lectura, así como “hacer punto”. En ocasiones, los más jóvenes, se relacionaban con otros viajeros, como estudiantes y trabajadores que se desplazaban del lugar de residencia al del empleo.

En los años sesenta del siglo pasado, los recadistas que viajaban en el tren, empezaron a sentir la competencia de los que comenzaban a utilizar furgonetas y camionetas, cuyo uso se generalizó en los años siguientes. Inicialmente, estos vehículos solo se empleaban en la capital.

La función que desempeñaban los recadistas lejos de desaparecer, se ha incrementado, si bien, se lleva a cabo por empresas especializadas, con medios más eficaces y más costosos. Lo cierto es que ha desaparecido una forma de ocupación que contribuyó a paliar las penurias económicas de la post-guerra. Los recadistas que viven, tienen un buen recuerdo del trabajo que desempeñaron, aunque posiblemente, la añoranza de otra época de su vida contribuya a este sentimiento.



**Recadista hacia 1950.**  
Foto cedida por Pepita Iriondo.

(1940/1957), el tren llegó una sola vez a la hora a Arrasate”. En el caso de Oñate, todavía era peor, con dos transbordos (San Prudencio y Malzaga).

Si los cambios de línea eran penosos, las habituales averías constituían una auténtica pesadilla, pues debían desplazar de un tren a otro todos los bultos que les acompañaban. Los robos y las pérdidas suponían también un quebranto importante, pues no existían seguros ni similares.

Durante la post-guerra civil, el estraperlo, es decir, el comercio y hasta el simple traslado de artículos intervenidos por las autoridades, fue objeto de vigilancia hasta extremos que hoy

## Consumidores euroasesorados

LA FUNDACIÓN GRUPO EROSKI HA PUESTO EN MARCHA UNA CAMPAÑA DE ASESORAMIENTO A LOS CONSUMIDORES TRAS LA ENTRADA EN VIGOR DEL EURO. CREMALLERA, Y NOS ACERCA A LAS CUEVAS DE SARE Y ZUGARRAMURDI.

La Fundación Grupo Eroski ha dado por concluida su campaña de información al consumidor sobre el euro tras la entrada en vigor de la nueva moneda. Y nos ha parecido interesante, en la medida en que todos somos consumidores, rescatar las principales conclusiones de esta campaña informativa.

Durante estos últimos meses, más de 3.000 horas ha destinado Fundación Grupo Eroski a la formación de 250 euroasesores para atender las consultas que sobre el euro han podido formular los consumidores. La información solicitada se ha referido a temas relativos a la actividad comercial del Grupo Eroski y al comercio en general, como a otros aspectos en los que el euro sea protagonista.

Esta actuación informativa de los euroasesores participa en el programa que con motivo de la llegada de la nueva moneda puso en marcha el Grupo Eroski bajo el título "El Euro, con toda confianza".

### Transición concluida

Y lo cierto es que la transición al Euro de los consumidores españoles parece haber concluido tras tres semanas de vigencia, a tenor del número de consultas practicadas en la última semana de la campaña ante los euroconsultores del Grupo Eroski.

Desde el pasado 26 de diciembre, medio millón de consumidores se han informado a través de los 250 euroconsultores de los hipermercados EROSKI y MAXI, y varios centenares de supermercados CONSUM y CHARTER del operador nacional de la distribución alimentaria, cerrando así una campaña informativa valorada como satisfactoria por los consumidores.

Por otra parte, los clientes de las 1.500 tiendas del Grupo Eroski en España realizan ya sus compras en euros en un porcentaje del 82% de los pasos por caja, siendo superior su frecuencia en los hipermercados que en los supermercados. Las más de 6.000 cajeras de las tiendas del Grupo Eroski han efectuado durante las tres semanas de vigencia del euro casi 18 millones de operaciones.

Toda la documentación comercial que relaciona al Grupo Eroski con los consumidores figura en euros y pesetas hasta el año 2003, tanto los lineales de la tienda, como los tickets de caja y publicidad de productos. Cualquier apreciación errónea del cliente al calcular el valor de los euros, posibilitará el reembolso

**"La información solicitada se ha referido a temas relativos a la actividad comercial del Grupo Eroski y al comercio en general, como a otros aspectos en los que el euro sea protagonista".**

inmediato del dinero (por ejemplo, confundir 3,87 euros por 387 pesetas).

Los 1.500 establecimientos EROSKI, MAXI, CONSUM y CHARTER, presentes en todo el mercado nacional, mantienen los precios congelados de un total de 19.000 productos básicos durante cuatro meses, campaña que finalizará en marzo. ●



### Las preguntas de los consumidores

Esta es una muestra de algunas de las preguntas que han realizado los consumidores a los euroconsultores. ¿Te sabes las respuestas? Haz la prueba.

- ¿Con qué pago en Gibraltar? ¿Libras, euros, pesetas?
- ¿Siguen cogiendo pesetas en Bayona (Francia)?
- ¿Tengo qué cambiar moneda si viajo a Suiza?
- ¿Valen en todos los países de la Unión Europea las mismas monedas, o hay que cambiar cada vez que viajas a uno de sus países?
- ¿Por qué en las gasolineras aparece el precio con tres decimales, si sólo hay que poner dos?
- ¿Un comerciante puede poner el precio del kilo de pollo con tres decimales?
- ¿Los euros tienen el mismo valor en todos los países en los que se va a imponer?
- ¿Valen las chequeras en pesetas a partir del 1 de enero?
- ¿Las desgravaciones fiscales son las mismas en euros?
- ¿Cómo queda el IVA?
- ¿Hasta cuándo se puede pagar en pesetas?
- ¿Se puede pagar parte en pesetas y parte en euros?
- ¿Me pueden devolver en pesetas y euros?
- ¿Cómo se hace el redondeo?
- ¿Hay que cambiar las monedas obligatoriamente en el Banco de España?
- ¿Es gratuito cambiar monedas extranjeras?
- ¿Las cosas cuestan lo mismo en todos los países de la UE?

# El encanto del tren cremallera

**Eukeni Olabarrieta**

LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS LLEVA HASTA LA CIMA DEL MONTE LARRUN EN UN TRAQUETEANTE TREN DE CREMALLERA, Y NOS ACERCA A LAS CUEVAS DE SARE Y ZUGARRAMURDI.



**N**o es un tren cualquiera, es muy especial, es un tren de cremallera, totalmente de madera, construido en 1924 y que nos lleva por las abruptas pendientes del monte Larrun a una velocidad de 8 kilómetros por hora hasta la cima de 905 metros. Es el monte Larrun, el espólón de la cordillera pirenaica. Según Pierre de Lancre, famoso inquisidor del siglo XVII, encarnizado perseguidor de brujas y akelarres, estaba convencido de que en esta cumbre se oficiaban satánicos akelarres multitudinarios en las noches de luna llena ya que la excesiva belleza del lugar tenía necesariamente que atraer a las fuerzas maléficas que siempre han tenido debilidad para la belleza y la estética.

Desde su cima y en los 360 grados de la rosa de los vientos podrá contemplar un bello panorama que alcanza límites insospechados. Sólo hay que rogar que el día sea despejado pues de lo contrario las nubes pueden privarles de la magnífica visión.

Para llegar a la estación del pequeño tren lo mejor es tomar la A8/A63 dirección Francia, después tome la salida de San Juan de Luz, y continúe por la D918 en dirección Ascain, y aquí tome la



dirección de Sare.

Llegados a la estación puede optar por subir y bajar en tren, subir en el tren y luego bajar andando o a la inversa. Haga lo que haga es una deliciosa excursión. Desde la cumbre puede realizar magníficos paseos, y contemplar los carneros agarrados a las aristas de las rocas, el vuelo de los buitres, las galopadas de las pottokas, y la numerosa fauna y flora de la montaña vasca.

## Las cuevas de Sare

Pero como el día da para mucho y las cuevas de Sare están a tiro de piedra, la visita a éstas es obligada. Las cuevas de Sare y Zugarramurdi, muy próximas, son antros míticos donde el maléfico daba lecciones a sus alumnos. Entrar en estas cuevas es hacer un viaje al lado oscuro del alma, sentir la atracción impúdica de lo demoníaco, dejarse fascinar por la poesía de lo maléfico, pero al mismo tiempo viajar a nuestra protohistoria al ritmo de la txalaparta, ya que en las cuevas de Sare hay espectáculo de Luz y Sonido.

Antes de entrar en la cueva y como antesala a lo que va a ver hay un museo sobre los orígenes y prehistoria del pueblo vasco. El museo forma parte de un conjunto

donde hay restaurante, tienda, aparcamiento. Todo preparado para el turismo.



## Conviene saber

El tren cremallera está ahora cerrado y suele empezar a funcionar a primeros-mediados de marzo. Teléfono: 00 335 59 54 20 26

Las Cuevas de Sare están abiertas todo el año aunque cambian de horario según la época del año. Hasta Semana Santa abren de 10h a 17h, y a partir de Semana Santa de 9h a 19h. Teléfono: 00 335 59 54 21 88

Distancias desde Bilbo 150 km, desde Donosti 40 y desde Iruña 70 km.

Si va a las cuevas lleve un bastón que le ayudará a apoyar con seguridad sus pasos.

Prepare la excursión con tiempo, merece la pena. ●



## Inaxio Oliveri

RECTOR DE MONDRAGON  
UNIBERTSITATEA

R. M. E.

**INAXIO OLIVERI ES DESDE EL PASADO MES DE NOVIEMBRE RECTOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA EN SUSTITUCIÓN DE JAVIER RETEGI.**

### La primera pregunta es obligada: ¿qué tal te sientes en el cargo?

Desde la perspectiva personal, me siento muy a gusto en este cargo. Y desde la perspectiva más profesional, agradezco la confianza que se ha puesto en mí para desarrollar este proyecto, pero también siento una gran responsabilidad, porque se trata de un proyecto interesante pero muy complejo. De manera que siento una mezcla de ilusión y de preocupación.

Me ha sorprendido la vivencia que muestran los profesionales de los diferentes departamentos de la universidad, es decir, se sienten parte del proyecto, y como resultado de esa vivencia, creo que existe una gran profesionalidad.

### ¿Porqué te has decantado por ser Rector de MU?

No estaba dentro de mis planes ser Rector de MU, puesto que tenía orientada mi carrera profesional hacia el mundo de la empresa, pero cuando a última hora se me presentó la ocasión de ser rector de MU, deseche la otra opción porque la formación es la base del desarrollo de una sociedad y del desarrollo personal. No en vano he pasado muchos años en este campo y ser rector me motivaba más que dirigir una empresa, por importante que fuera.

### MU estrena nuevo Rector y también un Plan Estratégico recientemente aprobado. ¿Qué impresión te ha causado este Plan?

Creo que responde a una concepción moderna y avanzada del modelo de universidad que debe responder a una sociedad en continuo cambio. Ello va a determinar la necesidad de profesionales que deberán amoldarse a cada situación. Además supone contar con un sistema flexible, donde la relación entre el mundo socio-económico y la universidad sea directa, y donde además la formación académica sustancial de la propia universidad se entrelace con la realidad más práctica de la empresa.

Si éste es el contexto general, el nuevo Plan Estratégico de MU nos plantea un perfil de profesionales con capacitación para desarrollar el trabajo técnico y con otras competencias personales como liderazgo, responsabilidad, capacidad de decisión, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicarse, etc. Este es el elemento clave del nuevo Plan, detalladamente recogido en el proyecto Mendeberrí, y el resto de los aspectos estratégicos apoyan la consecución de este principal.

### Este Plan Estratégico apunta los retos de MU para los próximos años. ¿En cuáles centra la atención prioritaria en estos momentos?

En estos momentos nos encontramos en los inicios del plan pero lo importante es que está en marcha, está activo, y se están cumpliendo los plazos marcados con anterioridad.

Digamos que es un plan muy ambicioso con elementos muy innovadores. Por ejemplo, el propio proyecto Mendeberrí es muy innovador y ya hay cerca de 40 profesionales

desarrollando este área en los tres centros, lo que va a posibilitar que ya el próximo curso podamos implantar el proyecto en tres titulaciones a modo experimental. También en el campo de la innovación y en cuanto a la gestión del conocimiento se están dando pasos decisivos.

Debemos considerar el Plan como un proyecto conjunto y global y el desarrollo debe ser también homogéneo. De esta manera, debemos incidir en el proyecto educativo Mendeberrí, en la política lingüística, en la investigación, ... de igual manera para que todos ellos se vayan cumpliendo de manera global.

### MU (Eskola Politeknikoa) es la primera realización de Arizmendiarieta para dotar al cooperativismo de técnicos de primer nivel. ¿Continúa siendo esa la función de MU?

Seguramente no soy la persona más indicada para hablar de cooperativismo, pero puesto que lo conozco desde sus inicios, aunque desde una visión externa, creo que el mundo cooperativo siempre ha tenido un compromiso ineludible con el sector de la educación; de hecho primero nació la Escuela y luego la primera cooperativa. Este compromiso inicial ha tenido una clara evolución, puesto que en los inicios del cooperativismo la prioridad fue satisfacer la demanda de las cooperativas recién creadas y la demanda formativa de la zona (con la creación de Eskola en Mondragón e Irakasle Eskola en Eskoriatza). Pero la evolución que mencionaba con anterioridad nos ha llevado a una concepción diferente de universidad, y podemos afirmar que hoy en día MU no está sólo al servicio de las cooperativas que integran el Grupo Cooperativo Mondragón, sino que es un proyecto universitario al servicio del conjunto de la sociedad.

Es evidente que quien más se va a beneficiar del producto que desarrolla MU va a ser, por proximidad, el mundo cooperativo, y en ese sentido, estoy seguro que va a ser la mejor cantera para proveerse de los directivos, técnicos y profesionales necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial. Pero, creo que además MU debe contar con un objetivo más amplio, en el sentido de formar profesionales para el conjunto de la sociedad vasca.

### Investigación

#### La investigación ha tenido históricamente carácter prioritario en MU. ¿Qué necesidades se plantean en este aspecto?

En el campo educativo no hay ningún momento para el respiro en el sentido de que se han completado objetivos, es decir, siempre hay más que hacer y más que avanzar, y más si cabe, en el campo de la investigación. El continuo avance que se da en los niveles de conocimiento, hace que la investigación sea el elemento capital en el campo educativo, con dos opciones claras: depender de la que desarrollan otros o desarrollar nuestra propia investigación. Es un campo universal en el que MU ha aportado interesantes conocimientos en el campo de la investigación aplicada, aunque creo que debemos avanzar

también en el campo de la investigación básica orientada, tal y como se recoge entre los objetivos básicos del Plan Estratégico. Sobre las áreas a incidir específicamente, subrayaría tres: incrementar los estudios de tercer ciclo, procurando una mayor continuidad de los alumnos de segundo ciclo hacia éste; desarrollar una política conjunta de doctorados con las empresas; y sumar las sinergias de todos los entes del conocimiento.

Además, el Polo de Innovación Garaia o el nuevo Polo de Innovación que se instalará en Oñati, creo que son elementos de encuentro que darán un impulso a la propia investigación.

### ¿Hasta qué punto está MU implicada en el Proyecto Garaia?

He tenido ocasión de conocer el Plan Estratégico de MU y el propio Proyecto Garaia desde sus inicios, cuando era Consejero, y en efecto, creo que MU ha sido quien ha impulsado a través del Plan Estratégico, el Proyecto Garaia, por lo que la implicación es total, si bien Garaia no sólo lo conforma MU, sino también otra serie de empresas, etc

En este sentido, una universidad no puede ser concebida sólo como un centro educativo, o una serie de facultades, sino que una universidad debe contar además con otros elementos que le sirvan de conexión con esa sociedad a la que debe servir. En este contexto debemos entender la relación de MU con el Polo de Innovación Garaia.

### MU: ¿una universidad o tres facultades?

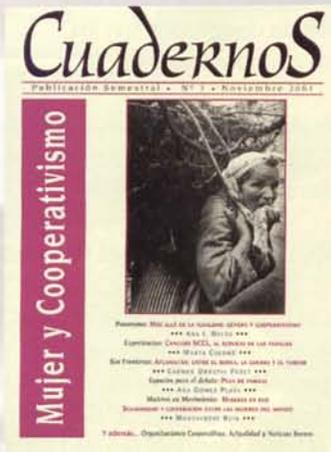
No podemos olvidar el desarrollo histórico de cada una de las tres facultades pero independientemente de este hecho, hoy en día, conforman una universidad y un proyecto universitario común, repartido en tres centros. Es positivo e imprescindible que cada facultad guarde su propia personalidad y su propia autonomía e independencia, y que a su vez, tengan capacidad para formar parte de un proyecto conjunto.

### ¿En qué se diferencia MU de otras universidades?

MU es diferente porque tiene intrínseco un carácter social; además, existe una gran profesionalidad entre quienes conforman/conformamos esta universidad. Por otra parte, la capacidad de innovación de cara a las necesidades de futuro que corresponde a la estrecha relación entre universidad y empresa es una característica diferencial de MU. ●

La capacidad de innovación de cara a las necesidades de futuro que corresponde a la estrecha relación entre universidad y empresa es una característica diferencial de MU.

**“Estamos al servicio del conjunto de la sociedad”**



## Cuadernos: Mujer y Cooperativismo (nº 3)

Dpto. de la mujer de COCETA

Esta publicación semestral nos presenta en éste su tercer número, un artículo introductorio sobre la igualdad en cuanto a género y cooperativismo. En un segundo término, trata el tema de autoemplearse pasados los 40, acercándose a la experiencia de la Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado.

En lo que respecta a la sección "Sin fronteras" el artículo titulado "Afganistán: entre el burka, la guerra y el terror" desarrolla paso a paso la evolución que ha vivido este país desde antes de la invasión soviética hasta nuestros días.

La publicación recoge además artículos igualmente interesantes en sus otras secciones habituales: Mujeres en movimiento, actualidad, noticias breves, recursos, ...



## Emprendiendo

Pedro Nuño

Emprendiendo es un estudio profundo y ameno del proceso de crear empresas que se aborda desde una perspectiva humana, realista y también rigurosa. Encuadrado en la escuela de pensamiento de Harvard y del IESE, ofrece una visión profesional, moderna y estimulante del arte de crear empresas.

Se trata de una obra práctica, de lectura atractiva y basada en el análisis de casos reales.



## La mente del estratega

Kenichi Ohmae

El libro no expone fórmulas para desarrollar estrategias en los negocios; su objetivo es proporcionar una serie de indicaciones e ideas que puedan ayudar a desarrollar la mente creativa del estratega, de manera que las ideas de negocios que alcanzan el éxito no provienen exclusivamente de un análisis riguroso, sino de la innovación. En suma, de las nuevas ideas.

Kenichi Ohmae es director de la oficina de Tokio McKinsey & Company, una de las más importantes firmas de Consultoría del mundo.

# Cooperación para el desarrollo

EL OBJETIVO DE MUNDUKIDE SE CENTRA EN COOPERAR CON EL OBJETIVO CLARO DE GENERAR PUEBLOS FUERTES, AUTOSOSTENIDOS Y CAPACES DE GESTIONAR SU PROPIO DESARROLLO.

La Fundación Mundukide, creada al amparo de MCC con el fin de cooperar de forma eficiente con los países en vías de desarrollo, tiene previsto publicar en breve la memoria de su actividad correspondiente al ejercicio 2001. En esta memoria, que se hará llegar a todas las cooperativas integradas en MCC, se hace, entre otras cosas, un pormenorizado desglose del avance que van experimentando los proyectos acometidos por la Fundación en sus tres áreas de actuación: intercooperación, desarrollo integral comarcal, e intercambio de experiencias.

A modo de avance, incluimos en esta entrega el mensaje del presidente del Patronato de Mundukide Fundazioa, Jokin Esnal.

## Cooperación y desarrollo

En el contexto de la cooperación para el desarrollo debe ser una labor constante la reflexión sobre la forma idónea de llevar a la práctica el deseo de hacer realidad el que pueblos empobrecidos salgan de la situación de miseria en la que se encuentran. Así, desde nuestra concepción, consideramos que debemos cooperar con el objetivo claro de generar pueblos fuertes, autosostenidos y capaces de gestionar su propio desarrollo.

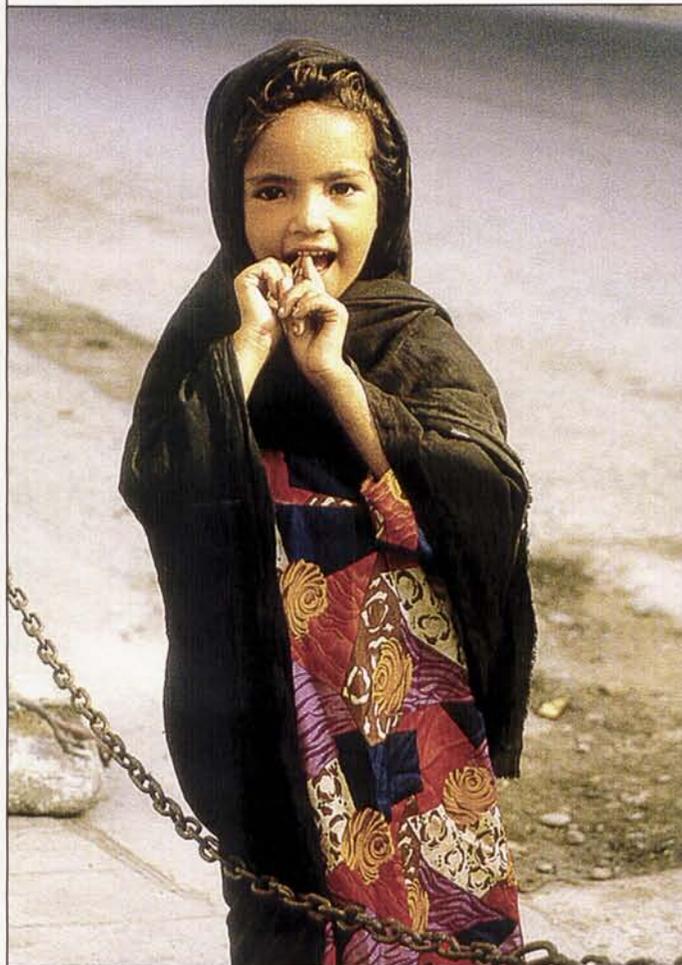
Ante la situación de subdesarrollo en todos los órdenes, tenemos la convicción de que son los propios colectivos de cada lugar los que deben de ser los verdaderos protagonistas de su progreso, en aras de lograr una vida digna para su sociedad.

## Desarrollo económico versus desarrollo social

El desarrollo económico es uno de los presupuestos necesarios para el desarrollo social, pero no el único. Sólo con el logro del desarrollo económico podemos pasar a un mero disfrute de cosas y al mismo tiempo a una reducción de las cualidades más humanas como: el amor, la libertad, la solidaridad y la unión con la naturaleza.

**“Ante la situación de subdesarrollo en todos los órdenes, tenemos la convicción de que son los propios colectivos de cada lugar los que deben de ser los verdaderos protagonistas de su progreso, en aras de lograr una vida digna para su sociedad”.**

## MUNDUKIDE



La experiencia nos enseña que es la participación uno de los hechos básicos en que se manifiesta la dignidad de la persona, siendo además un ejercicio de libertad y de autoestima.

Desde la Fundación Mundukide, las acciones llevadas a cabo, aunque vayan acompañadas de planings y presupuestos, vienen presididos por el empeño de priorizar el acrecentamiento de la dignidad humana de las personas a quienes va dirigida. Las tres líneas de acción propias: Desarrollo Integral Comarcal, Intercambio de Experiencias e Intercooperación, creemos que están en la dirección idónea para poner nuestro grano de arena en el desarrollo de los pueblos empobrecidos, obteniendo, a su vez, el mayor “rendimiento” del saber-hacer acumulado de nuestra Experiencia comunitario-participativa.

Cooperar, por lo tanto, bajo estos presupuestos, supone algo más que aportar medios económicos e incluso de implantar y desarrollar sistemas autosostenibles. Significa crear un estilo participativo y de derecho igualitario para todos, sin discriminación de ningún tipo, bien de género, edad, o posición social. ●

## Copreci

## Euskara lan eremuan

- KOKAPENA: ARETXABAETA (GIPIZKOA)
- ELKARKETA: OSAGAI INDUSTRIALEN ELKARKETA
- EGITEKOA: ETXETRESNA ELEKTRIKOENTZAKO ERREGULAZIO ETA KONTROL OSAGAIAK.
- LANGILEAK: 1.000 PERTSONA.
- 2000KO FAKTURAZIOA: 141.8 MILIOI EURO, -23.594 MPTAS.- (COPRECI TALDE OSOA)



## Koldo Etxebarria Montajeko arduraduna

**Euskaraz hitz egiten dugu**

Coprecin ahozko harremana euskaraz izaten da nagusiki, baina idatzizkoa aztertzen badugu, oraindik ere lan handia dugu egiteko. Idatzizko ia paper guztiak erdaraz ematen dizkigute, eta euskarara itzultzeak ahalegin bat eskatzen duenez, askotan ez da egiten.

**Borondate falta**

Orain dela pare bat urte hasi ginen euskarazko erabilera taldeetan lanean, baina hilabete gutxi

batzuetan, desagertu egin ziren, ez zuten funtzionatzen jarraitu. Horren atzean, norbere borondate falta dagoela uste dut. Azken finean, hilabetean behin elkartzen ginen, baina lan ordutik kanpo izaten zirenez eta gure aldetik, batak edo besteak beste lehenetsun batzuk izaten genituenenez, denborarekin desagertu egin ziren.

Ez dakit, baina euskarak lan eremuan duen etorkizuna aztertzerakoan nahiko pesimista naiz, ez delako prioritatea inorentzat, edo ia inorentzat.



## Jabier Pasamar Lineako teknikoa

**Gauza inportanteenak erdaraz**

Nahiz eta aurrera pauso handiak eman diren, oraindik ere paper ofizialak edo, erdara hutsean banatzen dira enpresa barruan. Hainbat tokitan banatuta dauden paneletan hasi gara gauza batzuk ele bietan ikusten, baina dokumentu inportanteenak oraindik ere erdaraz ateratzen dira.

**Lehentasun kontua**

Etorkizunera begira, enpresak berak euskararen erabilpena bultzatzea lehentasunen artean jartzeak

asko lagunduko luke, eta horrela ez den bitartean norberak duen kontzientziazioaren arabera lortuko ditugu aurrera pausoak. Ez diot enpresari errua bota nahi, baina uste dut enpresaren aldetik ez direla behar diren baliabide guztiak jartzen euskara lan hizkuntza bihurtu dadin.

Gure sekzioan zehazki oraindik ere funtzionatzen dute erabilera taldeek eta, besterik ez bada ere, gure artean euskararekiko sentsibilizazioa lortzeko balio dutela uste dut.



## Montse Roldan Erizaina

**Aurrera pausoak eman dira**

Azken bi urteotan eman diren aurrera pausoak inportanteak izan direla uste dut, baina oraindik ere hainbat lan dugu egiteko.

**Belaunaldi berriak**

Gerora begira, ez naiz hain ezkorra. Nire ustez, Coprecin gero eta jende gazte gehiago ari da sartzen eta formazio aldetik oso prestatuak izateaz gain, gehienek euskaraz egin dituzte beraien ikasketak; beraz, etorkizuna nahiko ziurtatuta

ikusten dut. Egia da euskaraz jakitea ez dela nahikoa, horren atzean borondate ere behar delako euskara erabiltzeko, baina oso aspektu garrantzitsua iruditzen zait.

Gure departamentuan jartzen ditugun paper guztiak, edo ia guztiak, ele bietan jartzen ditugu eta alde horretatik asko zaintzen da erdara hutsean ezer ez jartzea. Egia da bestalde, momentu honetan euskararen erabilpena aukera pertsonala dela, ez baita helburu estrategikotzat hartzen.

### Gabonetako zorion tarjetarik ez

**G**abonak heltzen direnean zorion tarjetak lagunei eta bezeroei bidaltzeko kultura hedatuta dago gure kooperatibetan.

Urte honetan ez dut bat ere bidali. Egin dudak bakarra, posta elektronikoa bidez dozena bat inguru bidali ditut. Arrazoia garbia da: diru gastatze hutsa deritzot. Nik neuk berrogeiren bat hartuko nituen mundu guztiatik, baina gehien bat MCCko kooperatiba taldetik. Kooperatiba batek CD-ROM bat ere bidali du, ikustekorik ere ...

Kalkulu azkar bat eginda konturatu naiz hogeit bat miloi pezeta (120.000 euro) gastatuko genituela urte bukaeran Gabonetako zorion tarjetak direla eta kooperatiba taldean, eta ez dut uste horretarako eskubiderik dagoenik. Gainera, tarjeta eta gutunazal paper horiek egiteko zuhaitz pilo bat bota beharko zen eta tratamendu kutsagarriak erabili.

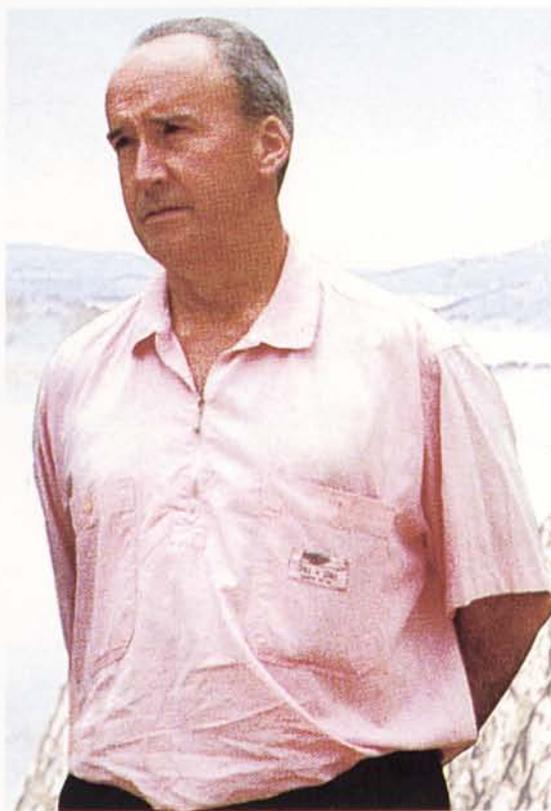
Norbaitek bestalde, esango du tarjeta horiek erosterakoan Unicef edota Medicus Mundi eta horrelako erakundeei mesede egiten zaiela. Bada, nire proposamena hauxe da: Kooperatiba bakoitzak atera ditzala kontuak zenbat ordaintzen duen tarjeta eta seiluengatik (hemen ez dut sartzen idazten galtzen dugun denbora edota bidalketak egiten idazkari batzuek galtzen duten denbora) eta diru kopuru hori zuzenean eman diezaiola ONG bati. Eta zorion agurrak bidali nahi edo behar baldin baduzue, posta elektronikoa erabili.

Badakizue, datorren urtean, niri behintzat, Gabonetako agur elektronikoa bidali, berdin eskertuko dizuet eta.

M. L.  
MCC Koop. Elk.

### En homenaje a Agustín Zugasti

**C**on tu personalidad y amistad, dejaste una profunda huella entre nosotros. Ahora te recordamos como amigo y compañero. No te olvidaremos Agustín. Tus compañeros de Fagor Ederlan S. Coop.



Consejo Social de Fagor Arrasate

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

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



**Juanito se jubiló a finales de noviembre y es el primer jubilado de LKS. Tras repasar su curriculum profesional, Juanito nos confiesa que cuenta con muchos proyectos de futuro.**

## “El balance es satisfactorio”

### PERSONAIA

### Juanito Osinaga Jubilado de LKS

#### **Juanito, empezaste a trabajar siendo muy joven. Cuéntanos.**

Sí, es verdad. Con 14 años, compaginaba el estudio en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera con el trabajo en la misma empresa. Tras concluir los estudios de maestro industrial seguí trabajando en la Unión Cerrajera hasta que fui a hacer la mili.

#### **¿Fue después cuando tuviste el primer contacto con el mundo cooperativo?**

Sí, efectivamente. Por aquella época todo el mundo se apuntaba a trabajar a la cooperativa, a Ulgor, y yo hice lo mismo. Empecé a trabajar hacia 1964 como analista de procesos productivos en las líneas de montaje de cocinas y estufas de Ulgor.

#### **¿Cuándo te incorporas a LKS?**

En 1995. Con anterioridad desde 1971 hasta 1985 fui consultor del Grupo Fagor y desde esa fecha hasta 1995 de Fagor Sistemas. Y en 1995 cuando se creó LKS Consultores, unificamos en esta empresa los departamentos de consultoría que existían en el Grupo Fagor.

#### **¿En qué ha consistido tu trabajo como consultor?**

He tomado parte en el análisis de los procesos e implantación de los mismos en plantas nuevas que se han ido abriendo,

también en el análisis de tiempos, es decir, en la medición que un trabajador necesita, por ejemplo, para realizar una determinada pieza, etc.

#### **¿Qué futuro le auguras a LKS?**

Un futuro esperanzador, porque la plantilla es mayoritariamente joven y las nuevas generaciones vienen muy preparadas.

#### **Cuentas con un curriculum intenso.**

Bueno, son muchos años trabajando en una misma línea, bien en una empresa bien en otra, bien con un nombre bien con otro. El resultado final ha sido satisfactorio.

#### **Después de tantos años, te llega la jubilación.**

Sí, es ley de vida.

#### **¿Cómo recuerdas tu vida profesional?**

Muy positivamente. Guardo muchos recuerdos, todos buenos, porque si ha habido alguno de los malos, ya los he olvidado. Siempre hay que guardar lo positivo de cada situación.

#### **¿Eres optimista?**

Sí, por qué no. La vida nos depara diferentes situaciones, y hay que saber hacer frente a cada una de ellas lo mejor que podamos. Esa ha sido siempre mi teoría.

#### **Te jubilas, pero ¿seguirás visitando LKS?**

El contacto con LKS no lo voy a perder, eso está garantizado. Todos los viernes acostumbramos a comer juntos los compañeros de la sección, y aunque me jubile seguiré yendo a comer con ellos, de manera que el contacto con ellos y la empresa lo seguiré manteniendo.

#### **¿Cómo será tu vida después de jubilado?**

Hace unos meses pensaba que a partir de diciembre iba a tener todo el día libre, pero no he cerrado la agenda, sigo apuntando citas y reuniones, claro está, de diferente índole.

#### **Será que fuera del trabajo, también has tenido una vida intensa.**

Soy de Mondragón, y siempre he estado metido en diferentes asociaciones: en la sociedad cultural del barrio de Uribarri, en la directiva de la asociación de pelota, etc y en esa línea deseo seguir, aportando mi ayuda en lo que precisen. Y además, deseo dedicar un poco más de tiempo a la familia.

#### **¿Cuáles son tus aficiones?**

Tengo muchas, quizá destacaría la pelota.

#### **¿Cuál es tu favorito?**

Beloki.