

TRABAJO Y UNION.
(T. U. Lankide),
Aitu José M^o Arizmendiartekak
1960.eko irailean sortutako aliatzearia

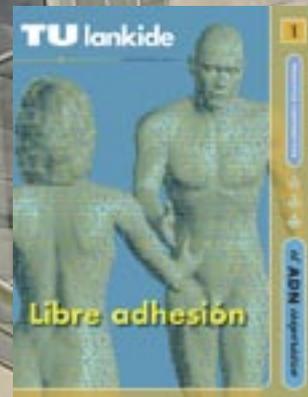
TU lankide

495 | AZAROA 2004 NOVIEMBRE

Cita con 2005

ENCUENTRO CORPORATIVO EN EL GUGGENHEIN
PARA COMPARTIR LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE CARA
AL DISEÑO DE LOS PLANES DE GESTIÓN 2005

- **Fagor Industrialek lantegia irekiko du Polonian.**
- **MCC presenta su primera Memoria de S ostenibilidad.**
- **Las cooperativas Evagraf y Gerodan se incorporan a MCC.**



- **Primera entrega de los suplementos sobre Principios Cooperativos**



Jesus Larrañagaren azken liburuaren aurkezpena ekitaldia egin zen Arrasaten.

José Antonio Ajuria, Presidente de Lagun-Aro EPSV:
"La apuesta de Lagun Aro en Asistencia Sanitaria era mantener nuestro sistema"

En portada

2004 ekitaldia azken txanpan dagoela, 2005 ekitaldiari begira gaude. Eta berau prestatzeko, ohikoa denez, gerenteak bildu zituen ekitaldia antolatu zuen MCCk datorren ekitaldiaren gestio planaren perspektibak aztertzeko.

Adituen esanetan 2005 ekitaldiak nahiko ona izango da, hazkunde tasak 2004koak baino txikiagoak izan arren.



6 Alfonso Gorroñoigoitia: *"Larra era un tipo notable que se distinguía por su generosidad"*

Aprovechando la presentación de la obra póstuma de Jesús Larrañaga, hemos recogido el testimonio de Gorroñoigoitia sobre la "L" de Ulgor.



9 Batz Sistemas desarrolla un nuevo sistema de amarre y liberación de la rueda de repuesto.



El sistema, patentado al 50% entre Batz y Renault, ya se incorpora en nuevos modelos de la firma francesa.

13 Mccgraphics invertirá 15 millones de euros en 2005



Con el objetivo de mejorar su capacidad productiva y consolidar su proceso de renovación tecnológica.

30 José Antonio Ajuria, presidente de Lagun-Aro

Charlamos con José Antonio Ajuria para conocer los últimos detalles en torno a la prestación de Asistencia Sanitaria.



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^e
Arizmendarrietak
1960.eko iraillean
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefona: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^e Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M^e Larramendi.

José M^e Larrañaga.

Carlos Sarabia.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

Elkar-mccgraphics

D. L. BI-2583-89



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

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

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 8 Kooperatibetako berriak
- 20 En portada
- 30 Entrevista a José A. Ajuria
- 34 Begi-Belarri
- 36 Aula cooperativa
- 38 Antzinakoak

- 40 Euskal kultura
- 42 3^a edad
- 43 Viajes
- 44 Salud laboral
- 45 Hirugarren mundua
- 46 Zure hitza
- 48 Personaje

Erakunde laguntzaileak:



Directivos marca "Mondragón"

En los últimos años los gerentes de las empresas de MCC se reúnen, al finalizar cada ejercicio, en una jornada especial, dedicada a conocer y a compartir la información de interés relevante de cara al diseño de los Planes de Gestión para el ejercicio siguiente, que las cooperativas están elaborando precisamente en esta época del año. Es una jornada solemne, preparada con esmero: se invita a algunas personas con voz autorizada en el mundo de los negocios (académicos, consultores, empresarios...) para que expongan en ese foro su visión particular del actual contexto competitivo; el director de la Secretaría Técnica corporativa propone un marco de orientación a los gerentes; el presidente del Consejo General de MCC dispone de un espacio privilegiado (como corresponde) para llevar la atención de los gerentes hacia algún tema de interés primordial.

Este año, la jornada titulada "Perspectivas para el Plan de Gestión 2005" se celebró el 8 de noviembre. En ella el Presidente del Consejo General de MCC declaraba la puesta en acción de una Política Corporativa de Desarrollo Directivo de MCC, liderada y supervisada por el Consejo General.

Los motivos que el presidente expresaba como justificación de esta decisión corporativa podrían resumirse en dos: por un lado la necesidad que tenemos nosotros (al igual que otras corporaciones) de directivos competentes para gestionar y desarrollar con éxito los negocios de Mondragón. Por otro lado, la necesidad de dar respuesta al reto de "regeneración cultural", con el fin de conservar nuestra identidad cooperativa en estos momentos de "relevancia generacional".

T.U. Lankide se hace eco de esa declaración y de los motivos en que se sustenta, y celebra esta decisión de dar un impulso definitivo al desarrollo de nuestros directivos.

Ciertamente, MCC, las empresas de MCC, necesitan directivos a la altura de las exigencias del reto empresarial que nos plantea el actual entorno competitivo global, como cualquier empresa multinacional de hoy (en esto

no somos diferentes a los demás). Pero, sobre todo, necesitamos directivos a la altura de las exigencias del reto de supervivencia de nuestra identidad como empresas cooperativas, convencidos de que los valores de la cooperación no son una carga, sino un motor –el mejor motor– de la competitividad.

A veces, los valores, como los viejos tesoros, se van cubriendo paulatinamente con esa capa de polvo que deposita inexorablemente el tiempo. Es preciso desempolvarlos, acuñarlos de nuevo para que vuelvan a ser moneda de curso, motores de nuestra vida. "Renovarse o morir", decía don José María

En este reto de dar nuevo cuño a nuestros valores, de regenerar nuestro sentido como Experiencia Cooperativa, los directivos, en colaboración directa con los Órganos Sociales, tienen un papel de protagonistas con una misión específica. A ellos se les pide ser modelos vivos y visibles de estos mismos nuevos valores, y diseñar e implantar sistemas organizativos que favorezcan la participación y el liderazgo de todos.

Para ello se propone como referencia final un perfil de cuatro rasgos nucleares de identidad del directivo de MCC:

- Un directivo que es artífice del proyecto empresarial, apasionado por el cambio y el aprendizaje continuo.
- Sus valores personales convergen con los de la Experiencia Cooperativa y ejerce su poder como servicio comprometido a las personas, a la empresa y al entorno social.
- El respeto, la confianza y la ambición son elementos clave de su talante ético-emocional.
- Promueve la participación y el trabajo en equipo.

Que la nueva política de desarrollo directivo cumpla su propósito de apoyar con efectividad la formación de directivos que respondan a este perfil: directivos marca "MONDRAGÓN", capaces de dar respuesta al reto de regeneración cultural que se nos plantea para conservar nuestra identidad en los nuevos tiempos.

La globalización según Jesús Larrañaga

SE PRESENTÓ EN MONDRAGÓN EL LIBRO **“DILEMA DEL COOPERATIVISMO EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN”**, OBRA PÓSTUMA DE **JESÚS LARRAÑAGA**, COFUNDADOR DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA FALLECIDO EL PASADO 7 DE MAYO.



El mes de noviembre siempre ha tenido un sentido especial para los cooperativistas de la Experiencia. Es cuando se cumple el aniversario de la muerte de Arizmendiarieta, a quien recordamos a través del acto que anualmente organiza la Fundación Gizabidea en torno al día 29. Sin embargo, este año las emociones se han anticipado, y de qué forma, con la presentación en el Centro Corporativo de MCC de la obra póstuma de Jesús Larrañaga “Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización”. La casualidad, siempre caprichosa, ha querido que ese mismo mes se rindan sendos homenajes al “maestro” y a uno de sus discípulos, en una especie de encuentro no programado de dos de las figuras más auténticas de nuestra Experiencia.

La cita con Jesús Larrañaga fue el día 10 de noviembre. Fue un acto muy concurrido y entrañable –en torno a 200 personas que abarrotaron el salón de actos de MCC–, que sirvió para

rendir un cálido homenaje a la “L” de ULGOR aprovechando la presentación de su último trabajo.

Al acto, organizado por la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi (FCTAE), acudió la “plana mayor” del cooperativismo vasco (la propia FCTAE, representantes de MCC, la Confederación de Cooperativas y el Consejo Superior de Cooperativas) y un buen número de amigos y compañeros cooperativistas de Jesús. Asimismo, Patxi Ormazabal, señaló que hubo muchas personas que no pudieron acudir al acto y que se sumaron al evento a través de telegramas y llamadas telefónicas para mostrar su solidaridad a la familia.

Uno de los momentos más emotivos del acto se produjo durante la intervención de su compañero de fatigas José M^º Ormaechea para glosar la personalidad de Jesús. Fue una glosa sincera, sentida y auténtica en la que señaló tres de sus cualidades más características: hombre generoso, –“gozaba en

el trato con la gente, y su satisfacción consistía en poder trabajar, en poder ser útil en algo sin que de ello esperase recompensa alguna”- , comprometido -“era cooperativista sin tabúes”- y trabajador -“60 años dedicados al trabajo con una máxima: creemos riqueza y disfrutémosla entre todos”.

A continuación, tomó la palabra una de las hijas de Jesús, Amaia Larrañaga, para agradecer en nombre de la familia a los presentes su asistencia a este acto de homenaje.

La clausura del acto la realizó el Consejero de Justicia,



Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco quien destacó “su excepcionalidad humana, y su coherente vida, llena de valores y virtudes”.

AMAIA LARRAÑAGA

“Eskerrik asko!”

Jesusen alabetako bat entzuleei zuzendu zitzairen familiaren izenean ekitaldi honetan parte hartzea eskertzeko. Amaiak esan zuenez, “aita maisu handia izan zen guretzat, eta ederki asko erakutsi zigun patuak ekartzen dizkigun oztopoei duintasunez nola aurre egin”.

“Une honetan sentimendu kontrajarriak dauzkagu. Alde batetik, pozik gaude areto hau jendez beteta dagoelako, eta haren laguntzaileei esker liburu hau argitaratu ahal izan delako. Beste aldetik, tristezia dugu hura ez dagoelako, seguru baikaude asko disfrutatuko zuela ekitaldi honekin, nahiz eta seguru esango zuela “lartxo niretzat!”.

Azkenik, eskertza berezia egin zien Alfonso Gorroñogoiari eta Jose M^o Ormaetxeari, “Arizmendiarietaren exegeten klubeko kideei”, aitak esaten zuen bezala, bizitza osoan zehar nekekide bikainak izan zirelako”.

La obra

“El cambio del panorama mundial es de tal magnitud cincuenta años más tarde que las nuevas condiciones, tanto de mercado como de los valores a los que aspira la sociedad que incorpora la globalización, fuerzan a reconsiderar otras fórmulas que son las que tienen asiento natural a escala universal, en las que no se podrá subordinar el factor capital a los niveles que se hacen en nuestras cooperativas”.

“Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización” presenta las reflexiones de Jesús Larrañaga sobre diversos aspectos de la Experiencia Cooperativa. Está estructurado en cuatro capítulos: el primero, sobre la figura de Arizmendiarieta, el inspirador e impulsor de la Experiencia; el segundo se refiere a la cultura de la participación, y describe las experiencias de Fagor Electrodomésticos, Irizar y Eroski; en la tercera parte analiza los procesos de cooperativización de Edesa, Luzuriaga y Mapsa; y por fin, el cuarto capítulo alude a los efectos de la globalización para las cooperativas.

Se trata de un texto de fácil lectura, sugerente y en cierta forma provocador, al más puro estilo Larrañaga, que pone al lector en la tesitura de responder a un buen número de preguntas sobre el futuro de la Experiencia Cooperativa en el nuevo entorno global.





Osado, leal, trabajador infatigable, creativo, polifacético y generoso; sobre todo generoso. Son, según Alfonso, algunas de las cualidades que definían la personalidad de Jesús Larrañaga.

Alfonso Gorroñoitia **Cofundador de la Experiencia Cooperativa**

Aprovechando la presentación de la obra póstuma de Jesús Larrañaga, "Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización", hemos recogido el testimonio de Alfonso Gorroñoitia sobre su autor y compañero de fatigas durante tantos años.

Hemos conocido a Jesús en su faceta de hombre de empresa. ¿Cómo era en la calle?

Un rasgo bien definido de Larrañaga era la osadía. Era osado en ambas vertientes: en las cosas claras y en las dudosas, sin dejarse amilanar por el contexto ni las circunstancias. Algunas de sus afirmaciones que están por ahí, en sus escritos, son realmente "heterodoxas".

Otra cualidad innata de Larrañaga era su generosidad, era un hombre generoso que no se negaba a nada. Siendo él gerente de Ulgor, al jefe de mecánicos del SAT de Madrid, Gregorio Cristobal, le extirparon los riñones enfermos y desde entonces estaba condenado a someterse regularmente a sesiones de diálisis. A Larrañaga se le metió entre ceja y ceja que tenía que encontrarle un riñón para hacer el trasplante. Recorrió media España, hizo mil y una gestiones y finalmente consiguió que le hicieran el trasplante en el hospital de Valdecilla, en Santander.

Atenciones similares de cercanía y ayuda prodigaba a amigos, compañeros y conocidos enfermos o necesitados.

Jesús siempre ha tenido diferentes habilidades, era polivalente.

Larrañaga tuvo siempre una gran capacidad de trabajo que le impedía estar quieto y la aplicaba, en efecto, a campos diversos. Su querencia al trabajo multidisciplinar, junto a su osadía, a veces le ponían en situaciones delicadas de las que, en general, lograba salir airoso. Si le pedían que diera un discurso en inglés, pues lo daba, aunque sus conocimientos de ese idioma no fueran suficientes como para desenvolverse con soltura. Recuerdo que en cierta ocasión se vió impelido en Manila (Filipinas) a dar una charla en inglés. Al concluirla, la guía que le acompañaba a todas partes le comentó: "*Has estado estupendo Jesús; no te ha entendido nadie nada, pero has estado formidable*". Y eso él te lo contaba con toda naturalidad.

Otra muestra de su audacia es que se fue él sólo a Bilbao, con buen disgusto de su mujer, a la una de la mañana, en su coche, a hacerse la operación de trasplante de riñón. ¡Increíble! Incluso alguna vez, estando sujeto a la diálisis peritoneal diaria, se cogió todos los bártulos y se fue a Madrid a hacer una serie de gestiones durante dos o tres días. Sin embargo, no sería correcto confundir estos atrevimientos con ligereza, porque él era mucho más serio que todo eso.

En su paso por la Escuela de Peritaje Industrial de Zaragoza eso quedó bien demostrado.

Nunca entendí cómo consiguió aprobar todos los cursos de peritaje, uno a uno, sin repetir ninguno, porque nunca vino con nosotros por razones de salud. Iba él sólo en setiembre, y volvía con todo aprobado. De donde deduzco que el primer año, al no poder ir en junio, sino en setiembre, cadenció sus estudios de setiembre a setiembre. Fue un auténtico solitario, caído como un astronauta en Zaragoza, que regresaba a

"Larra era un tipo notable que se

Jesús Larrañaga



**Alai zena gorde
ezazu alai.
Emailea zena
egizu hartzaile.
Bizizale zena
ase ezazu biziaz.**

Mondragón con todo aprobado. Yo hubiera sido absolutamente incapaz de realizar semejante proeza.

Su faceta de improvisador también ha sido bien conocida.

Cierto, era un improvisador notable. Recuerdo que en la antesala de una Asamblea General de Ulgor, que se presagiaba movida, un miembro del Consejo Rector me anunció que un cierto sector de socios venían dispuestos a organizar un follón en la Asamblea, cosa que era ciertamente inédita por aquellas fechas. Se lo comenté a Larrañaga, y él me dijo: *Ez preokupau horren gainean!* (¡No te preocupes por eso!) A la media hora me trajo un *speech* escrito que me había preparado ante la eventualidad de lo que pudiera pasar, aunque luego no pasó nada. Se lo agradecí de veras.

Hay una cosa de Larra que me hacía mucha gracia. La última vez que coincidí con él en un acto pronunció un discurso al más puro estilo Larrañaga, en el que realizó un recorrido heterogéneo por las más diversas veredas, que a mi personalmente me pareció bastante desafortunado. ¡Ah! En cambio la gente salió la mar de contenta. Gustaba mucho lo que decía Larrañaga, sabía cómo conectar con el auditorio.

¿Cuál es la aportación más destacable de Jesús al desarrollo de la Experiencia Cooperativa?

No se puede olvidar que Larrañaga fue uno de los iniciadores más significativos de la Experiencia y uno de los directivos más importantes de la misma durante su vida laboral. Constantemente aportaba la ilusión y el empuje de un gran ejecutivo y cooperativista consciente. Larrañaga siempre se dejó guiar por un ideal y por una especie de fuerza interior que le impulsaba hacia adelante. Era un hombre permanentemente abierto, estimulador, y por tanto, muy productivo para la institución, algunas veces incluso algo temerario. A mi juicio hizo unas buenas gerencias, fue una pieza clave en la expansión comercial de Fagor y un apasionado de la mercadotecnia, su especialidad más querida.

Su propio temperamento generoso le traicionaba a veces porque llegaba a intimar tanto, afectiva y personalmente, con algunos clientes y proveedores, que cuando había que tomar una decisión dura, relacionada con alguno de ellos, le afectaba dolorosamente.

¿No te parece encomiable cómo ha llevado sus “desajustes de fontanería” hasta el final?

La actitud que ha tenido durante su enfermedad me ha parecido realmente ejemplar. No le he oído nunca quejarse, ni maldecir su destino,... Entre su primera entrada en Txagorritxu y su muerte pasaron 14 meses; un periodo de tiempo de sufrimiento con pequeños paréntesis de paz en su estado de salud general, y sin embargo siempre tenía un guiño burlón al sufrimiento que padecía, un talante positivo ante un drama de esa magnitud. Jamás le he visto hundido, todo lo contrario, tenía una reserva de optimismo que no se de dónde la sacaba.

¿Algo más?

Yo le quería mucho porque era leal, infatigable en el esfuerzo y constructivo. Como muestra de su talante constructivo, ahí están sus escritos, de los que posiblemente se podría entresacar un diccionario de neologismos inventados por él. Además, era polifacético: empresario, ejecutivo, asesor, escritor, conferenciante, articulista, político y trotamundos. En su faceta de escritor elaboraba sus redacciones fiel a una máxima en la que creía: si las cosas no tienen morbo no se leen. Y en su defensa hay que decir que cuando ironizaba sobre determinadas cuestiones siempre lo hacía sin mala intención.

Una última reflexión, sobre la actitud de Larrañaga ante el dinero. Era desprendido y nada ambicioso. Entiéndase bien, le preocupaba el dinero de la Cooperativa, pero nunca planteó cuestión alguna sobre “su” dinero. Su opinión al respecto era radical: “el mucho dinero lo corrompe todo” decía. Una anécdota le retrata bien en esta materia. En una ocasión que dio una charla a gente de nivel, un asistente le preguntó cuál era la razón del entendimiento permanente entre los fundadores. Y él contestó con rotundidad: “*Porque somos pobres*”. Así quedó acuñada la razón última de por qué el cuarteto inicial no se había disociado nunca.

Mi última pregunta después de que le dieron la extremaunción fue: “*Jesus, ondo hau?*” (¿Estás bien?). Me respondió con un hilo de voz: “*Bai*”.

distinguía por su generosidad”

Mondragón Sistemas colabora con Petronor en la automatización de su mantenimiento

EL PROYECTO, QUE HA MEJORADO DE FORMA ESPECTACULAR EL RENDIMIENTO DE SU MANTENIMIENTO, SE INTEGRA EN LA RESPUESTA GLOBAL FACTORY AUTOMATION QUE MONDRAGÓN SISTEMAS HA DESARROLLADO PARA LA AUTOMATIZACIÓN, CONTROL Y TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN EN PLANTA.

Mondragón Sistemas ha ultimado la primera fase de la monitorización remota de los equipos dinámicos que Petronor tiene distribuidos a lo largo de la refinería, para su mantenimiento predictivo.

El sistema inteligente implantado por Mondragón Sistemas trata y analiza automáticamente los datos obtenidos a través de monitores de campo de forma *on line*. Permite controlar variables como vibraciones, desplazamientos, temperaturas, así como variables de proceso que afectan directamente a los principales equipos dinámicos. La extensión de Petronor, las condiciones ambientales, el volumen de gas generado de 237 Toneladas/hora para una potencia generada de 16 Megavatios/hora, ofrecen una idea de las características de los equipos y desarrollos necesarios para esta actividad.

Minimización de averías

Los datos obtenidos en "tiempo real" se integran con la red informática de Petronor y son controlados en una sala centralizada donde se conoce la situación de cada equipo



así como sus valores reales instantáneos e históricos y las predicciones que el sistema realiza, minimizando los riesgos de averías y optimizando la labor del equipo de mantenimiento.

La aplicación permite además el cálculo de los rendimientos *on line* de los equipos para su seguimiento por el Departamento de Energías de Petronor, lo que se traduce en una mejora importante de rendimiento energético.

De esta manera, Petronor logra para su sistema de mantenimiento un incremento de productividad espectacular, reducción de averías, disminuyendo paradas, ahorrando el tiempo de mantenimiento, desplazamientos internos, cálculo automático de variables y avisos.

Mondragón Sistemas es una ingeniería centrada en la automatización global de las plantas que desarrolla soluciones adecuadas a cada caso, con gran capacidad de integración dentro del marco Global Factory Automation, incluyendo el tratamiento y gestión de toda la información decisiva.

FAGOR ETXETRESNETAKO JUBILATUEI OMENALDIA



Azken urte honetan zehar jubilatatu diren Fagor Etxetresnetako lagunek ospakizun berezia izan zuten azaroaren hasieran, kooperatibak beraientzat prestatutako jardunaldian. Lehenik eta behin denak bildu -ia 120 lagun- eta argazkia egin; jarraian presidente eta giza baliabideetako arduradunen hitzak, Javier Gantxegi eta Jose Luis Andres, hurrenez hurren; horren ondoren Fagorreko diaporama eta erakusketa gela bisitatu, eta handik Oñatira abiatu ziren parrokia eta Unibertsitatea bisitatzerara. Eta bukatzeko, Oñatiko Zelai Zabal jate txean bazkaria, solasaldia, dantzak, umorea eta kantuak tarteko. Giro ederra izan zen jardunaldi osoan zehar. Zorionak guztioi!

Batz Sistemas desarrolla para Renault un nuevo sistema de amarre y liberación de la rueda de repuesto

EL SISTEMA, PATENTADO AL 50% ENTRE BATZ Y LA FIRMA FRANCESA, SE INCORPORA YA EN EL RENAULT MODUS Y TAMBIÉN SE MONTARÁ EN EL NUEVO CLIO.

La cooperativa Batz Sistemas ha desarrollado para Renault un nuevo sistema de amarre de la rueda de repuesto (llamado SARS, "Système Accrochage Roue Secours") que ya incorpora el Renault Modus y que también montará el nuevo modelo Clio que la firma francesa pondrá en el mercado a finales del próximo año.

La idea del sistema SARS, patentado al 50% por Batz y la firma francesa, es permitir al usuario liberar la rueda de repuesto alojada bajo la carrocería, sustituirla por la rueda pinchada y volver a colocarla en su lugar sin necesitar más herramientas que sus propias manos. Una de las principales ventajas que ofrece es la de poder manipular el sistema sin requerir de otros utensilios. En los sistemas que existen en el mercado siempre es necesario utilizar alguna herramienta para liberar la rueda, convirtiéndose en una labor trabajosa. Sin embargo, el sistema de Batz permite realizar la operación sin complicaciones si se sigue las instrucciones que se recogen en la caja de herramientas (que también suministra Batz junto con el gato).

El nuevo sistema se compone de:

- Empuñadura (parte que acciona el usuario, visible cuando se abre el portón trasero).
- Sistema de amarre (mecanismo que permite amarrar o liberar la rueda).
- Protección de la rueda (sostiene la rueda y permite izarla una vez sustituida).

Otra de las cualidades de este sistema, que se emplea en los vehículos que alojan la rueda de repuesto bajo la carrocería, es que es lo suficientemente simple como para que todo tipo de usuarios realicen esta tarea sin grandes esfuerzos físicos.

Previsiones de ventas

Las producciones previstas son de 300.000 Modus al año (a fabricar todos en Valladolid)



Detalle del sistema SARS.



y de otros 450.000 Clio de nueva generación, cuyo lanzamiento está previsto a finales de 2005, a razón de 300.000 a fabricar en su planta de Flins (Francia) y 150.000 en su planta de Bursa (Turquía). Para este mercado turco, Batz ha llegado a un acuerdo de transferencia de tecnología con una empresa local que se encargará de fabricar parte de los componentes del sistema para suministrar directamente a la planta de Renault Oyak.

Asimismo, es reseñable el hecho de que en el montaje de parte de los componentes del nuevo sistema interviene una empresa con trabajadores discapacitados, cumpliendo así Batz con un fin social adicional que es el de ocupar a este tipo de trabajadores en sus procesos industriales.

Por otro lado, Batz también suministra el gato, caja de herramientas, llave de ruedas y gancho de arrastre de los citados vehículos (Modus y nuevo Clio), mientras que la división de Troquelería ha participado también en la fabricación de varios troqueles para dichos vehículos, así que la participación de Batz en ambos proyectos ha sido notable.

Kit de herramientas suministrado por Batz



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

CzEika, la filial de Eika en la República Checa, obtiene las certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001

SOBRE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO RESPECTIVAMENTE.



CzEika ha obtenido recientemente las certificaciones ISO 14.001 y OHSAS 18001. La primera certificación supone uno de los más claros reconocimientos europeos de una correcta gestión medioambiental en el marco de la mejora

continua; mientras que la segunda, (OHSAS, Occupational Health and Safety Assessment Series) acredita a CzEika como una organización que gestiona de forma excelente la Seguridad y Salud en el trabajo.

A estas dos acreditaciones hay que añadir la ISO 9000 lograda en 2003, dos años después del inicio de la actividad de CzEika en junio de 2001. De esta manera, la filial de Eika completa la tríada de certificaciones consideradas de mayor relevancia a la hora de demostrar un compromiso claro con la gestión en régimen de calidad total, así como un desarrollo respetuoso tanto con el área donde la empresa está ubicada como con la masa social de la misma. CzEika se sitúa entre las diez empresas de la República Checa que cuentan con esas tres homologaciones.

Por último, cabe reseñar que CzEika emplea en la actualidad a un total de 180 personas, se dedica a la fabricación de placas eléctricas, resistencias tubulares, y termostatos eléctricos para cocinas y sus ventas estimadas para este ejercicio rondarán los 9 millones de euros.

Fagor inaugura en Derio sus nuevas instalaciones de atención al cliente

120 PERSONAS ATENDERÁN MÁS DE UN MILLÓN Y MEDIO DE LLAMADAS AL AÑO.

Fagor Electrodomésticos inauguró a principios de noviembre en la localidad vizcaína de Derio sus nuevas instalaciones de atención al cliente en las que, con una plantilla de 120 personas, se atenderán más un millón y medio de llamadas al año.

Fagor aborda así una profunda remodelación en el proceso de atención al cliente unificando en una única plataforma los servicios de información de producto, comercialización, garantías, servicios, ubicación del centros SAT más próximo, recepción de avisos de reparación, adquisición de piezas de repuesto, contratación de mantenimiento de productos, gestión de reclamaciones, etc. Desde esta plataforma, que atenderá las llamadas procedentes de toda España, se realizan también estudios de satisfacción del cliente tanto con los productos de Fagor como con sus propios Servicios.

El nuevo centro de trabajo de Fagor Electrodomésticos está equipado, con todos los medios técnicos necesarios para ofrecer este servicio de primera línea al cliente, desde una base de datos única, con acceso on-line desde todos los servicios técnicos (SAT) de cualquier punto de España, hasta unas instalaciones específicas para la formación de las operadoras.

Las nuevas instalaciones han exigido una inversión próxima a los 450.000 euros. La plantilla la componen 120 personas,



de las cuales el 70% es de nueva incorporación, por lo que la implantación de este servicio en Derio ha supuesto la creación de 80 nuevos puestos de trabajo.

El acto de inauguración contó con la presencia del director general, Pablo Mongelos, del director de Marketing Estratégico, Juan José Sampedro, del director de los Servicios de Atención al Cliente, Patxi López, y de los directores comerciales de las distintas Áreas de Negocio de Fagor Electrodomésticos.

Fagor Industrial-ek lantegia irekiko du Polonian

2005. URTEAREN HASIERAN HASIKO DA MARTXAN 6 MILIOI EUROKO INBERTSIOA ERAGIN DUEN PROIEKTUA.



Fagor Industrial Kooperatibak 6 milioi euro inbertituko ditu, hasteko, Polonian fabrika bat eraikitzeko, Varsoviatik gertu dagoen eskualde industrial batean. Lantegia aurtengo maiatzean hasi ziren eraikitzen, 19.150 m² okupatuko du eta azalera erabilgarria 9.500 m² izango da, horietatik 6.000 m² produkzio instalazioetarako eta 2.800 m² biltegietarako. Martxan 2005. urtearen hasieran hasiko dela aurreikusten da.

Fagor Industrialek, lehenengo fase batean, ostalaritzako hozteko ekipamenduak (erakusteko beira arasak, mahaiak eta abar) eta produktua prestatzeko gailuak ekoiztuko ditu (mahaiak, harraskak, apalategiak eta banaketa orgak), ostalaritza eta sukaldaritza sektoretarako.

Horrenbestez, Fagor Industrial Europako erdialde eta ekialdera gerturatuko ditu gaur egun duten balio erantsi txikiagatik eta garraio kostu handiagatik merkaturatzen zailak diren hainbat produktu. Lantegi berriak, aldi berean, Oñatiko

fabrikan produzitzen diren beste produktu batzuk saltzeko plataforma gisa ere funtzionatuko du eta, besteak beste, egosketa, ontzi garbiketa eta arropa garbitzeko gailuak zabalduko ditu.

Varsoviako plantak 75 pertsonari eman die lana zuzenean, eta horri gehitu beharko zaio eskualdean sortuko den lan indutitua lantegi laguntzaileetan, garraioan eta oro har zerbitzuetan. Proiektu berriak 5 milioi euro fakturatuko ditu 2005ean, eta hori urtero %30 haziko dela espero da hurrengo ekitaldian.

Ezarpen estrategikoa

Ezarpen honek izaera estrategikoa du, ez soilik Poloniako merkatuentzat, baizik eta inguruko herrialdeentzat ere, zeinetan Fagor Industrialek historikoki banatzen dituen bere produktuak; horien artean daude Alemania, Errusia, Baltikoko herrialdeak, Txekiar Errepublika eta Hungaria. Varsoviako fabrika berriak gaur egun Turkian ezartzen ari denaren antzeko ezaugarriak ditu.

Fagor Industrialek hamabi Filial Komertzial dauzka egun 11 herrialdeetan (AEB, Mexiko, Kolonia, Erresuma Batua, Frantzia, Italia, Alemania, Polonia, Turkia, Txina eta Australia), eta produkzio plantak aduzka Kordobako Lucenan, Bartzeloan, Frantzia eta Oñatiko egoitza nagusian. Horiei aurki Turkiakoa eta Poloniakoa gehituko zaizkie.

Produkzio planta horien azalera erabilgarria guztira 44.000 m² da, eta plantillan denera 810 enplegatuk dihardute. 2003ko ekitaldian Fagor Industrialek 100 milioi eurotik gora fakturatu zuen, horietatik %45 nazioarteko salmentetan.

FAGOR ELECTRÓNICA SEMICONDUCTORES EN ELECTRONICA '2004

Un año más Fagor Electrónica acudió a la feria de Electrónica 2004, que tuvo lugar en Munich del 9 al 12 de Noviembre. En el stand de Fagor Electrónica se dieron cita un gran número de visitantes, principalmente del sector de automoción y línea blanca y además se presentó la nueva familia de Tiristores, que Fagor ha lanzado al mercado: DIACs, TRIACs y SCR's.

Electrónica 2004 se ha consolidado como la feria más importante del sector, dónde cada dos años se dan cita los principales fabricantes de componentes electrónicos del momento.



Matz-Erreka en Power Expo

MATZ ERREKA ESTUVO PRESENTE EN ESTA FERIA BIANUAL ORIENTADA A LA DIFUSIÓN DE LAS MÁS AVANZADAS TECNOLOGÍAS PARA LA GENERACIÓN Y USO DE LA ENERGÍA EFICIENTE Y SOSTENIBLE.



los sistemas de cogeneración de la empresa gipuzkoana Guascor que presentó también los diversos proyectos en los que está participando.

Matz-Erreka

La cooperativa Matz-Erreka, siguiendo su política orientada al cliente que incluye su presencia en los foros y ferias europeas, fue el único fabricante de sistemas de fijación que estuvo presente en este evento.

Matz-Erreka posee un amplio conocimiento de las exigencias técnicas de los sectores expuestos en la feria, basado en un constante esfuerzo de investigación con vistas a desarrollar nuevas soluciones para sus clientes. Su amplia gama de soluciones responde a una demanda especializada con un alto nivel de exigencia y seguridad que le permite situarse como referencia en calidad, flexibilidad y dominio tecnológico

El pasado mes de setiembre se celebró una nueva edición de la Feria Internacional de la Energía POWER EXPO. Esta feria bianual, que cumple su cuarta edición, refuerza su papel como centro de difusión de las más avanzadas tecnologías para la generación y uso de la energía eficiente y sostenible. Los mercados de las energías renovables: la electricidad y el gas, el ciclo combinado, la cogeneración, y sobre todo la energía eólica tuvieron en POWER EXPO el mejor exponente de sus realizaciones y su potencia de cara al futuro, siendo una vez más el mejor escaparate de las tecnologías más innovadoras del sector energético. Las empresas más significativas del mercado eólico que participaron en la feria fueron Ecotècnia con su generador eólico de 1670Kw, Gamesa con máquinas de 2MW y Vestas que es el líder mundial en el sector eólico. Cabe destacar la presencia de otras tecnologías de generación de energía como

tal y como se muestra con la homologación de producto "Ü Zeichen" que ofrece conjuntos (DIN-6914/6915/6916) que cumplen con las exigencias del par tensión establecido en la norma DIN-18.800-7 de uso por los fabricantes de estructuras del sector eólico de Europa.

Con la finalidad de ampliar el conocimiento de todos los trabajadores de la Unidad de Negocio "Elementos de Fijación" sobre las necesidades de sus clientes y sobre la utilidad del producto que se fabrica, se organizó un viaje a dicha feria en el que participaron una treintena de personas de diversas áreas del negocio (producción, oficina técnica, etc.). Durante la visita pudieron observar la importancia del producto que se fabrica, siendo todos ellos tornillos de responsabilidad que se montan en las diversas partes que componen un aerogenerador y máquinas de cogeneración.

FAGOR PRESENTA EN CONAIF SU VISIÓN SOBRE EL PRESENTE Y EL FUTURO DEL CONFORT

Fagor Electrodomésticos presentó en la feria CONAIF, celebrada recientemente en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid, su particular visión sobre el presente y el futuro de los productos de confort en un vistoso stand de 60 metros cuadrados, en el que todos los instaladores pudieron comprobar "in situ" las innovadoras propuestas de la firma guipuzcoana de la mano de la nueva gama de productos de **soluciones solares térmicas**.

En el stand de Fagor se podía observar físicamente un panel solar térmico integrado en un esquema de instalación hacia un termo, un calentador y hacia una caldera, dentro del concepto sobre las soluciones solares térmicas que ofrece Fagor Confort.

Por otro lado, y en el mismo stand, se instaló otro panel dedicado, en este caso, a las calderas murales a gas, en el que, a través de tres imágenes y una caja intriga, se lanzaba la idea del desarrollo que se está llevando a cabo en la planta de Basauri de una caldera con exactamente las mismas medidas que el modelo actual de 35 kW (780x440x297) pero con una mayor potencia.



mccgraphics invertirá 15 millones de euros en 2005

PARA MEJORAR SU CAPACIDAD PRODUCTIVA Y CONSOLIDAR SU PROCESO DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA



mccgraphics, división de servicios gráficos de MCC, prevé invertir 15 millones de euros en 2005, con el fin de mejorar su capacidad productiva y culminar el proceso de renovación tecnológica puesto en marcha en el 2000.

Los recursos aportados se destinarán a consolidar la incorporación al Grupo de Evagraf, ubicada en Vitoria-Gasteiz; a la adquisición de una segunda rotativa para Rotok (Rentería) y a la instalación de una máquina de gran formato (120x160) en Elkar (Loiu). Asimismo, el Plan de Inversiones contempla reforzar la aplicación de las nuevas tecnologías en sus procesos industriales, con el lanzamiento del portal de clientes "Aurkinet" y la firma de un acuerdo con el grupo internacional CREO, que aportará soportes de última generación para los procesos de preimpresión.

mccgraphics cerrará el presente ejercicio con una facturación superior a los 20 millones de euros, lo que representa duplicar las cifras obtenidas en el 2000, consolidando así su posición como primer grupo gráfico del País Vasco y primero también en impresión comercial en un radio de acción de 300 kms. a la redonda, que abarca el norte peninsular, incluyendo Aragón y Castilla y León, y todo el sudoeste francés. En el conjunto del Estado, mccgraphics se sitúa entre los 10 primeros grupos de

capital exclusivamente nacional. La plantilla del Grupo, tras la incorporación de Evagraf, asciende actualmente a 130 personas.

Estos datos se dieron a conocer en el transcurso de la jornada "El Futuro del Papel Impreso en la Era Digital", celebrada en el Palacio de Congresos Kursaal el 19 de noviembre, a la que asistieron más de 100 clientes y proveedores del Grupo mccgraphics, así como representantes del mundo empresarial e institucional.

En este marco, tuvo lugar una mesa redonda que contó con la participación de: Juan M^º Uzkudun (Director de innovación y Desarrollo de MCC), Imanol Cristóbal (Director de Nuevas Tecnologías del Grupo Vocento), Mónica Moso (Directora del Cluster del Conocimiento)

y Moshe Blumenfeld (Director de Sales Consultants de CREO). Los ponentes reflexionaron sobre la incidencia de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y en las relaciones con los clientes. Por su parte, los responsables de mccgraphics han presentado su experiencia en lo que respecta a la integración de tecnologías y servicios a través del portal de clientes Aurkinet.

Aurkinet: una plataforma integrada de servicios al cliente

El portal Aurkinet permite a los clientes de mccgraphics disponer de una plataforma de servicios personalizada con las herramientas necesarias para mantener un control permanente de los trabajos encomendados. Entre las prestaciones que Aurkinet ofrece, vía internet, destacan: la obtención de presupuestos, realización de pedidos, control del estado de un trabajo determinado y un seguimiento centralizado de la vertiente administrativa. El desarrollo de servicios a través de internet se completa con la posibilidad de envío y recepción de pruebas a través de la red. El objetivo de la plataforma de servicios es limitar al máximo los flujos físicos, hasta reducirlos al envío del trabajo al domicilio indicado por el cliente.

FAGOR ELECTRÓNICA EMS EN MATELEC

La actividad de Subcontratación Electrónica de Fagor Electrónica acudió por primer año al Salón Internacional de Material Eléctrico y Electrónico que tuvo lugar en el recinto ferial de Ifema del 26 al 30 de Octubre. Fagor presentó toda su gama de servicios para la industrial electrónica, desde sus avanzadas tecnologías de montaje automático, hasta los sistemas de verificación y comprobación final. Fagor Electrónica produce submontajes y productos electrónicos para aplicaciones en diversos sectores como electrodomésticos, telecomunicaciones, automoción, electrónica industrial...



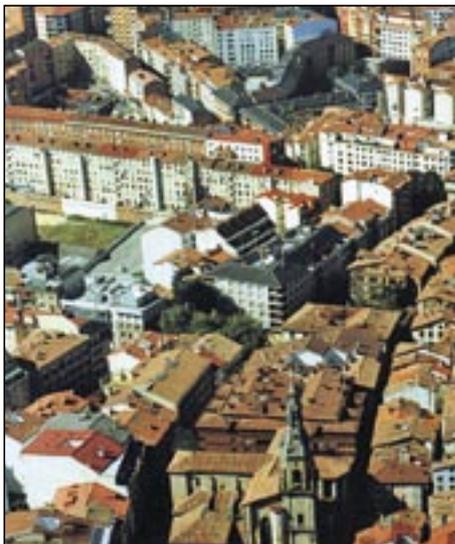
GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

LKS Ingeniería y LKS Consultores diseñarán el nuevo Plan Estratégico para la revitalización del centro histórico gasteiztarra

EL PRESUPUESTO DESTINADO ES DE 40.500 EUROS

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ha encargado, tras el oportuno concurso, a LKS Ingeniería y LKS Consultores la asistencia técnica para diseñar el nuevo Plan Estratégico del Casco Histórico de la ciudad. El presupuesto destinado para llevar a cabo el proyecto es de 40.500 euros.

El proyecto se enmarca en la reciente aprobación del Plan Estratégico de Vitoria-Gasteiz 2010, en el que se indentificaba la Revitalización Integral del Centro Histórico como uno de los motores del citado plan. El trabajo se abordará conjuntamente entre LKS Ingeniería, que aporta sus amplios conocimientos en planificación urbana y LKS Consultores, que aporta su experiencia en planificación estratégica.



El entorno del Centro Histórico acumula ya más de 25 años de esfuerzos de gestión municipal para su rehabilitación y cuenta entre otros con un Plan Especial de Rehabilitación que aprobado inicialmente, se ha paralizado su tramitación, así como un Plan de Rehabilitación Comercial.

El objetivo de este plan consiste en engarzar y coordinar los instrumentos existentes, y sobre todo, atender las prioridades de los agentes y la población residente para definir estrategias y acciones eficaces de rehabilitación, en un entorno que se considera esencial para la capital vasca.

Fagor Electrodomésticos, premio iberoamericano de la calidad 2004

EL NEGOCIO DE COCCIÓN RECIBE ESTE GALARDÓN EN LA MODALIDAD DE GRANDES EMPRESAS PRIVADAS.

El Negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos recibió de manos del Ministro de Asuntos Exteriores, Miguel Ángel Moratinos, el Premio Iberoamericano de la Calidad 2004 en la modalidad "privada grande", que anualmente concede un jurado internacional de expertos en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, que se celebró los días 20 y 21 de noviembre en Costa Rica.

El jurado otorgó el premio a Fagor Electrodomésticos, primera gran empresa española que ha alcanzado este galardón, por estimar que se trata de "una organización que ha destacado por realizar su gestión bajo los principios de la Gestión de la Calidad y lograr unos resultados excelentes, fruto de sus esfuerzos y empeño en mejorar y perfeccionar su desarrollo".

A este Premio, cuyo objetivo es "contribuir a distinguir, destacar, explicitar y reconocer la calidad de las organizaciones premiadas en el ámbito iberoamericano e internacional", se presentan empresas de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, que compiten en seis modalidades, según sea la titularidad de



la organización (pública o privada) y el tamaño (pequeña, mediana o grande).

En las cinco ediciones del Premio falladas hasta la fecha han sido premiadas 7 empresas mexicanas, 4 chilenas, 4 españolas, 3 cubanas, 3 colombianas, 2 brasileñas y 1 peruana.

El Negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos ya ha merecido distinciones como la Q de Plata y de Oro de Euskalit y ha sido Finalista de los Premios Europeos de Calidad.

Éxito de la jornada sobre la calidad en la educación organizada por MU

SE REFLEXIONÓ SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES EDUCATIVOS EN UN MODELO COORDINADO.

A mediados de noviembre Mondragon Unibertsitatea organizó en su Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación una jornada sobre "La calidad en los diferentes niveles educativos". Numerosos profesionales del ámbito educativo se dieron cita en este seminario donde se reflexionó sobre la calidad en la educación y se planteó la integración de los diferentes niveles educativos en un modelo coordinado basado en la calidad total.

La calidad

Bajo el título genérico "La calidad en los diferentes niveles educativos", esta jornada abordó la calidad desde una perspectiva global. Según el programa previsto, Alexander Barandiaran e Iñaki Larrea, profesores de MU expusieron "La educación infantil de calidad"; Alvaro Marchesi habló sobre "La enseñanza secundaria de calidad"; y Alberto Echeandia, de Hobest Consultores, sobre "La calidad en la Formación Profesional". Posteriormente, Jon Barrutia, viceconsejero de universidades e investigación del Gobierno Vasco, y Fidel Corcuera, director de relaciones institucionales de Aneca hablaron sobre "La calidad en la Enseñanza universitaria".

Entre las exposiciones, destacó, entre otras, la realizada por Alvaro Marchesi, ex-secretario de estado de educación, docente universitario y desde hace años director del Instituto de Evaluación Educativa Idea. Tras su exposición tuvimos ocasión de hacerle un par de preguntas.

¿Cuáles son los indicadores de calidad en la educación?

En síntesis, los indicadores de calidad deben ser, a mi parecer, los siguientes: la educación de todos los alumnos y subrayo *todos*, la existencia de proyectos de la escuela y la satisfacción

de la comunidad educativa, es decir, que padres, alumnos y profesores se sientan más satisfechos del proceso educativo.



Alvaro Marchesi junto con Inaxio Oliveri, Rector de MU

Teniendo en cuenta que estamos en MU, una universidad cooperativa, ¿es este aspecto una ventaja cualitativa?

Si este hecho se traduce en mayor participación de todos los sectores universitarios, mayor cuidado de la situación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, y mayor apoyo a los proyectos colectivos, efectivamente podemos afirmar que el aspecto cooperativo es verdaderamente una ventaja.



VISITA DE CESCE A MCC

Este mes de noviembre recibimos en MCC la visita de una delegación de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), integrada por su Presidente, Juan Badosa, el Director Comercial, Enrique Asenjo y el Delegado de Bilbao, Valenfin Arcocha. Durante su estancia, además de visitar la planta de Fagor Electrodomésticos en Garagartza, y ver el diaporama corporativo, celebraron una reunión de trabajo en la que participaron Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC, Miguel Angel Laspiur, Director de Gestión Financiera; Paco Bengoa, Gerente de Riesgos y Jesús M^º Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC.



MCC-k lankidetzaz hitzarmenak izenpetu ditu Polonia eta Txekiako unibertsitateekin, Mondragon Unibertsitatearen bidez

AURRERANTZEAN TXINAKO UNIBERTSITATEREN BATEKIN HITZARMENAK SINATZEA AURREIKUSTEN DA.

Nazioartekotzeko politikaren esparruaren barruan, MCCk gero eta garrantzi handiagoa ematen dio hezkuntzaren arloari, eta unibertsitateetako irakasle eta ikasleen arteko harremanak sustatu eta bere atzerriko lantegien inguruko unibertsitateekin lankidetzaz hitzarmenak izenpetu nahi ditu; horretarako, Mondragon Unibertsitatearen (MU) euskarri sendoa eta esperientzia internazionala dauzka bere alde.

Polonia eta Txekiako hiru unibertsitateekin lehenengo hitzarmenak izenpetu berri dituzte, eta ekitaldian unibertsitate bakoitzeko errektoreak eta MCCko Kontseilu Orokorreko lehendakari Jesus Catania eta MUko errektoreorde Jose M^o Aizega izan dira. Aurrerantzean Txinako unibertsitatearen batekin hitzarmenak sinatzea aurreikusten da, seguruenik Shangaiko unibertsitatearekin.

Izenpetutako hiru hitzarmenetatik bi Poloniako Wroclaw hirian sinatu dira, non Fagor Etxetresna Elektrikoak etxeak Wrozamet enpresa daukan: bata Wroclaw-eko Ekonomikoetako Unibertsitatea da, 24.000 ikasletik gora dituena, eta bestea hiri bereko Unibertsitate Teknologikoa da, 32.000 ikasle dituena. Hirugarren hitzarmena Brno-ko Unibertsitate Teknologikoarekin itundu da: Txekiar Errepublikan dago hori, eta 28.000 ikasle dauzka. Azken herrialde horretan MCCk lau enpresa dauzka.

Izenpetutako hitzarmenen helburua da MUren unibertsitate- enpresa eredua nazioarteko esparrura zabaltzea, eta 2005-2008 Plan Estrategikoan nazioartekotzeko erronka estrategikoaren ondorioa dira. Horrenbestez, Unibertsitate horrek euskal enpresen beharrekin duen konpromisoa erakusten du, kasu honetan MCCko Kooperatibei dagokienez.



Actividades del convenio

Las actividades que se contemplan en estos convenios son las siguientes:

- **Movilidad de alumnos de Mondragón Unibertsitatea:** con periodos formativos en las Universidades polacas y checas y la realización de prácticas y proyectos de fin de carrera en empresas polacas y checas.
- **Formación en Mondragón Unibertsitatea de trabajadores** en activo y de futuros trabajadores de las empresas polacas y checas, bien sea cursando estudios de ingeniería o estudios de formación continua y postgrado. Para ello, se implantará una oferta formativa en inglés.
- **Realización de proyectos conjuntos de investigación,** desarrollo e innovación entre M.U. y las Universidades firmantes de los convenios, orientados a las necesidades concretas de las empresas.

CREDIT AGRICOLE-REN BISITA

Azaroaren 17an Credit Agricole enpresa frantziarraren ordezkari bat izan genuen MCCn, balore eta kultura kooperatiboaren berri izateko eginiko bisitaldian. Ordezkari François Thibault Credit Agricoleko presidentek, Eskualdeetako zuzendariak eta Bankoako zuzendari nagusiak eta presidenteordeak osatzen zuten. MCCren partetik, besteak beste, Juan Mari Otaegi eta Jesus Catania izan ziren bisita horretan, Kongresuaren eta Kontseilu Orokorren lehendakariak, hurrenez hurren.



II edición del congreso CON^{ex} sobre empresa digital extendida basada en el conocimiento

MIK PRESENTÓ LAS PRIMERAS CONCLUSIONES DE SU INVESTIGACIÓN CON EMPRESAS SOBRE CÓMO CREAR VALOR A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO.

Los días 18 y 19 de noviembre el Palacio Kursaal de San Sebastián acogió el II. Congreso (CON)^{ex} Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento, en el que miembros de empresas e instituciones públicas pusieron en común los primeros resultados de una investigación de tres años en la que MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan) ha experimentado con diferentes empresas vascas formas de crear valor a través del conocimiento. El objetivo del Proyecto (CON)^{ex} es proponer modelos de empresas que aprenden, crean e intercambian conocimiento como actividad base para la innovación y utilizan la tecnología para facilitar estos intercambios.

Para dar cuerpo al Proyecto (CON)^{ex}, sus responsables –Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Tecnun, Deusto y Tekniker, además del propio MIK– han puesto en marcha diversas experiencias en distintas empresas: Osakidetza, CAF, Fagor Ederlan, Caja Laboral, Irizar, Zorroaga, Orkli, Euskaltel, Iturri y AZK Komunikazioa. En estas compañías se han puesto en



práctica experiencias relacionadas con las TIC's, captación del conocimiento del exterior, integración de personas en el trabajo en equipo o modelos de Estrategia y Cambio, entre otras.

Según los responsables de este proyecto, las empresas que no superen el modelo tradicional, estructurado entre una clase directiva que está arriba y una clase trabajadora, abajo, tendrán en el futuro pocas posibilidades de sobrevivir sin conflictos y será difícil que sean capaces de

producir algún tipo de valor.

El Proyecto (CON)^{ex} forma parte del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (2001-2004) del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, entidad que lo financia con 2.114.000 euros. También forma parte del Plan de Ciencia y Tecnología 2001-04 de MCC.

El próximo paso del Proyecto será la creación de una asociación entre todas las entidades participantes, con el fin de transferir los resultados a la sociedad en general, y la publicación de un libro con todas las conclusiones.

MCCk iraunkortasunari buruzko memoria aurkeztu du

GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAREN ELEMENTUAK JASOTZEN DIRA.

Azaroaren 18an aurkeztu zuen MCCk lehen aldiz, pasa den ekitaldiko "Iraunkortasunari buruzko memoria". Ekitaldian, Juan Mari Otaegi, MCCko batzorde iraunkorreko lehendakariak; Jesus Catania, MCCko kontseilu orokorreko lehendakariak; eta Txema Gisasola, MCCko gestio sozialeko zuzendariak hartu zuten parte. Bertan, Garapen Iraunkorren eta Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren kontzeptu berrietako hainbat elementu jasotzen dira.

Aipatutako memoria garatzeko, gaur egun nazioarteko erreferentzia den GRIko 2002ko gida hartu da oinarritzat. Aurkeztutako 2003ko memoria hau lehendabizikoa izanik, datozen urteetan jarraipena izatea espero da. Batipat, kultura eta balio kooperatiboetan laburbiltzen den filosofiaren hainbat aspektu aztertzen dira memoria honetan. Bestek beste, honako eduki hauek azaltzen dira: MCCren ekarpena garapen iraunkorari, hazkundearekin konpromisoa, lankidetzak, parte hartzea, elkartasuna gizarte justuago baten zerbitzuan, enplegu politika eta ingurumenaren kudeaketa,



formazioa eta berrikuntza.

Datorren hileko T.U. Lankiden luze eta zabal aztertuko dugu Iraunkortasunari buruzko lehen txosten honen edukiak.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Evagraf y Gerodan, nuevas cooperativas de MCC

LA COMISIÓN PERMANENTE DEL CONGRESO ACEPTA LA PROPUESTA DE ADHESIÓN DE AMBAS COOPERATIVAS, QUE SE RATIFICARÁ EN LA PRÓXIMA JUNTA DE CONGRESISTAS.

Las cooperativas Evagraf y Gerodan se han incorporado recientemente a MCC, una vez que la Comisión Permanente del Congreso diera luz verde a la propuesta de asociación de ambas. En cualquier caso, la decisión adoptada por la Comisión Permanente tendrá que ser ratificada por la Junta de Congressistas que se celebrará el próximo año.

Evagraf

Evagraf es una cooperativa ubicada en Vitoria-Gasteiz cuya actividad se orienta al sector gráfico. Emplea a 36 personas y prevé alcanzar unas ventas en 2004 de 2,7 millones de euros. Evagraf se integrará en la Agrupación Keslan de la División de Equipamiento Industrial y pasará a formar parte del proyecto "mccgraphics" –junto a Elkar (Loiu, Bizkaia), Danona Litografía (Oiartzun, Gipuzkoa) y Rotok (Rentería, Gipuzkoa)– y cuyo objetivo es "configurarse como grupo líder en el norte de la península y el sur de Francia". Una de las lecturas positivas de esta incorporación es que su acceso potencia el proyecto "mccgraphics" al tiempo que posibilita el afianzamiento propio del proyecto empresarial de la cooperativa alavesa.

Gerodan

Gerodan es una cooperativa de reciente constitución cuyo objetivo es protagonizar una nueva actividad en el sector de la salud, focalizada en el diseño, producción y venta de mobiliario



para el equipamiento integral de residencias para la tercera edad. Este nuevo proyecto empresarial ha sido promocionado desde la cooperativa Danona en colaboración con el Departamento de Innovación y Desarrollo y el Foro Salud.

Gerodan inicia su actividad con tres socios y espera generar una docena de puestos de trabajo directo en los próximos cinco años, cuando tiene previsto alcanzar unas ventas de 5,4 millones de euros. Una de las claves de este proyecto se basará en la optimización de las sinergias de esta nueva actividad con las cooperativas Coinma (Vitoria-Gasteiz) y Danona, (Azpeitia, Gipuzkoa) que serán sus compañeras en el seno de la Agrupación Mueble de la División Hogar.

"BEZEROAREKIKO HARREMANAREN KUDEAKETA BULTZATU" IZENKO JARDUNALDIA

Azaroaren hasieran, Korporazioko Praktika Onen zabalkunderako programaren barruan, jardunaldi berezia egin zen MCCko Zentro Koporatiboan. Ekitaldiaren helburua iMCC 2005-2008 Ereduko 2. Ibilbide orrian sakontzea zen: Bezeroarekiko harremanaren kudeaketa sustatzea. Hizlari bikainak izan ziren bertan ikuspuntu ezberdinetako elkarpenak jasotzeko. Jende asko bildu zen ekitaldian eta oso gustura joan ziren ikusi eta entzun zutenarekin.



Ikerlanek 2,5 milioi euro inbertituko ditu ingurumen-adimenaren arloan

ALOR HORRETANESPEZIALIZATUTAKO 15 PERTSONAKO TALDEA OSATZEA DA IKERLANEN HELBURUA.

IKERLAN Teknologia eta Ikerketarako Zentroak 30 urte betetzen ditu aurten, eta datozen lau urteetan, 2,5 milioi euro inbertituko ditu ingurumen-adimenarekin lotutako proiektuetan.

Elkarren artean konektatuta dauden tresnen bidez pertsonen harremanak izango dituzten ingurua adierazten du ingurumen-adimen kontzeptuak. Horren bidez, hobetu egingo dira eguneroko etxeko bizi-kalitatea, lanaren kalitatea enpresa-hedatu deritzonaren barruan, eta aisia-, garraio- eta osasun-kalitatea. Herrialde aurreratuenen ikerketa-programetan agertzen da ingurumen-adimena. Europako Batasunaren VI. Esparru Programaren lehentasunetako bat da, baita gobernu zentralaren eta Eusko Jaurlaritzaren Eureka Programarena eta zientzia- eta teknologia-planena ere.

Landutako esparruak

Dagoeneko ingurumen-adimenari lotutako hainbat proiektutan ari da lanean IKERLAN: etxeko produktuak, igotze-sistemak, tiketak saltzeko makinak eta minusbaliatuen kolektiboak erabiltzeko egokitutako produktuak. Gainera, garraio- eta

osasun-sektorearentzat beste produktu batzuk lantzea aurreikusten du epe laburrean. Proiektu horiek lantzeko, punta-puntako hainbat enpresaren laguntza du: Philips, Fagor, France Telecom, Microsoft, Motorola, Nokia, Orona, Telefónica, Telvent eta Thomson. Aparteko unibertsitate- eta zentro-talde batek ere laguntzen dio: VTT, Fraunhofer, Ceit, e Inria, Mondragon Unibertsitatea, Madrilgo Unibertsitate Politeknikoa, EHU, Twente eta Lovaina.

Hauk dira IKERLANek ingurumen-adimenaren esparruan dituen proiektu nagusiak: Amigo eta Teaha, EBren VI. Esparru Programaren barruan daudenak; Eusko Jaurlaritzak etxetresnen eta tiketak saltzeko makinaren ahotsa kontrolatzeko duen Intek programaren Genio proiektua; Eureka programaren Amec proiektua, sistema adimendunen garapenerako; eta Eureka EnComPas, aplikazio-bideratzaileak eta plataforma komunitarioak garatzeko. Halaber, Eusko Jaurlaritzaren Etorrek eta Saiotek programetan hartzen du parte IKERLANek. Fidagarritasun handiko haririk gabeko komunikazioak eta komunikazio industrialak lantzen dituzte programa horiek.

Arizmendi ikastolak Kilometroak 2005 aukeztu du

"PLAZARA" LELOPEAN OSPATUKO DA 2005EKO URRIAN.



Azaroaren 12an aurkeztu zuen Arizmendi ikastolak Kilometroak 2005. Donostian eginiko aurkezpenean, datorren urteko urrian ospatuko den jaiaren helburuak –ahalik eta etekin ekonomiko gehien ateratzea ikastolaren iharduerak eragin dituen inbertsioei aurre egiteko– eta lelo berria aurkeztu ziren –Plazara!–. Egun berean, baina arratsaldean, Eskoriatzan egin zen jaialdiaren hasierako txupinazoa eta bertan 1300 pertsona bildu ziren.

Kokapena: Leintz bailaran

Arizmendi Ikastola Leintz bailaran eratua dagoen MCCko kidea den kooperatiba da, eta heziketa iraunkorraren eta lanerako prestakuntzaren esparruan eskaintzen ditu bere zerbitzuak. Gaur egun, lau ikastola, 296 irakasle, eta ia 3.000 ikasle ditu, haur hezkuntza, lehen hezkuntza, derrigorrezko bigarren hezkuntza, batxilergoa, lanbide heziketa eta lanbide hastapeneko unitateetan banatura.

Kilometroak 2005: Plazara!

Azken boladan Arizmendik

inbertsio berriak egin behar izan ditu, eta horiek estaltzen lagunduko du Kilometroak 2005 jaiak. Horretaz gain, etorkizunean gorpuztuko diren ideia eta proiektu berriak jasotzeko aukera paregabea izango da aurretik dagoen urtebete hau. Azken finean, Kilometroak 2005ek ikastolaren etorkizuna eta bere hezkuntza proiektu berritzailea ziurtatzeko balioko dutela azaldu zuten Arizmendi ikastolako arduradunek.

Cita en el Guggemhein

Los gerentes de las cooperativas integradas en MCC se dieron cita en el museo bilbaino con el fin de debatir las claves de gestión para 2005.



A principios de este mes de noviembre se celebró en el Museo Guggemhein de la capital vizcaína el ya tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MCC para analizar las claves de gestión de cara al próximo ejercicio 2005.

A la convocatoria de este año acudieron la práctica totalidad de los gerentes de las cooperativas de MCC, algunos de ellos flanqueados por sus directores financieros, para tomar buena nota de los principales números sobre las perspectivas de evolución económica en 2005.

El encuentro anual con los gerentes es una reunión corporativa cuyo principal objetivo consiste en proporcionar a los máximos directivos de las cooperativas información relevante para la elaboración de los planes de gestión de sus negocios.

El acto estuvo dividido en dos partes. En la primera, centrada en el escenario económico, Guillermo de la Dehesa expuso su visión sobre la evolución previsible de la economía mundial, y José Ignacio Garate trasladó algunas recomendaciones para abordar el Plan de Gestión 2005.

La segunda parte estuvo dedicada al futuro, y sobre él disertaron Enrique Dans, Director del área de sistemas de información del Instituto de Empresa, desde la perspectiva de la innovación, y el propio Jesús Catania, que habló sobre la estrategia corporativa de desarrollo directivo.

2005: previsiones

Por lo que respecta a la previsible evolución de la economía, el escenario para 2005 puede sintetizarse en:

- Crecimientos más moderados que en 2004 en EEUU, Japón, China y Asia.
- Estabilización del ritmo de crecimiento en la Unión Europea.
- Tipos de interés al alza en EEUU y la UEM tanto en 2005 como en 2006, con las inflaciones controladas.
- Suave revalorización del dólar sobre el euro.
- Precios del petróleo en una banda más alta que en el pasado.

En ese contexto, todo indica que se mantendrá la favorable evolución de la economía española, con un incremento del PIB en torno al 3%; unas expectativas de moderado crecimiento de los principales mercados de la zona euro, que crecerá algo más del 2%, y un ligero descenso del crecimiento de la economía norteamericana, en torno al 3,5%.

Así pues, todo parece indicar que la economía mundial continuará creciendo en 2005 aunque a un ritmo algo más moderado que en 2004. ●

2005: iaz baino kaxkarrago baina hazten

2005 ekitaldirako aurreikuspen makroekonomikoak baikorrak dira. Testuinguru orokorrari dagokionez, badirudi munduko ekonomia nahiko haziko dela, aurreikuspenen arabera %4,3ko igoera izango baitu munduko Barne Produktu Gordinak.

Europa mailan, euro eremuko herrialdeei %2,2ko hazkundera aurreikusten zaie; eta Txina %7,5 haziko da, iaz baino puntu 1'erdi gutxiago.

Latinoamerikan, berriz, %3,7ko hazkundera espero da 2005erako.

Azkenik, Estatuaren esparruan, 2005 ekitaldiak itxura ona hartzen du, izan ere Barne Produktu Gordina %3 haziko da.

Las incertidumbres de 2005

El repunte del precio del petróleo, los altos precios de la vivienda, la evolución de la economía americana y de la zona Euro y la desaceleración de China, principales incógnitas del panorama económico mundial, según Guillermo de la Dehesa.

Guillermo de la Dehesa, una autoridad internacional del análisis económico, acudió a la cita con los gerentes de las cooperativas de MCC para hablar sobre "Las incertidumbres de la Economía Mundial". En su exposición centró su análisis en tratar de explicar las cinco incógnitas que a su juicio condicionarán la evolución de la economía mundial.

Repunte del precio del petróleo

La evolución al alza de los precios del crudo en los últimos meses ya ha hecho modificar las previsiones del FMI de crecimiento de la economía mundial, reduciéndolas de un 5% a un 4%. EEUU será una de las economías más afectadas, y Europa y España crecerán en términos similares a los de 2004, un 2% y un 2,6%, respectivamente.

Las previsiones optimistas apuntan a una reducción paulatina de su precio para situarse en torno a los 35 dólares por barril. De hecho, parece que la tendencia alcista se ha detenido, ya que el Brent, de referencia para Europa, bajó a 40 dólares a mediados de noviembre por primera vez en dos meses y medio. En EE UU, el precio del crudo Texas se situaba en esa misma fecha por debajo de los 46 dólares por barril, el nivel más bajo desde el 22 de septiembre.

Altos precios de la vivienda

La burbuja inmobiliaria le tomó el relevo a la financiera. En términos reales, la vivienda ha subido un 75% en España desde 1995. Y lo ha hecho con la inflación

mantenida en niveles bajos. Además, al entrar España en la UEM, los tipos de interés de los créditos hipotecarios han descendido desde el 14% hasta el 4%, con la consiguiente subida de la demanda de viviendas, y de sus precios; y además, el riesgo de cambio ha desaparecido, con lo que la demanda de viviendas por europeos se ha disparado, prueba de ello es que en 2003 el 40% de la inversión directa extranjera en España lo fue en vivienda. Ha sido un motor de actividad económica, pero su evolución es muy incierta.

Evolución de la economía americana

En los diez últimos años, el 66% del crecimiento económico mundial lo han protagonizado dos países: EEUU (55%) y China (11%). El resto del mundo nos hemos beneficiado del tirón de estos dos países, y particularmente de EEUU, que ha aumentado su endeudamiento al gastar el Estado más de lo que ingresaba, llegando su déficit fiscal hasta el 4,5% del PIB. Por otro lado, ha incurrido en un déficit del 5,7% del PIB por cuenta corriente de la balanza de pagos porque tanto las familias americanas como el Estado han aumentado su consumo a mayor ritmo que sus riesgos, reduciendo su ahorro las primeras al 1% de su renta disponible y aumentando su endeudamiento el segundo en más de 10 puntos del PIB.

La pregunta clave es qué va a ocurrir con ese déficit fiscal, ya que EEUU está absorbiendo gran parte del ahorro mundial para financiar su incremento de gasto.

Las posibilidades de un aterrizaje sin

vaivenes de la economía de EEUU pasan por una combinación de tres factores: que EEUU ahorre más y reduzca su consumo interno; que el resto del mundo crezca más rápido (lo cual es improbable) o que el dólar se debilite, siendo la más probable esta tercera posibilidad.

La desaceleración de China

El crecimiento medio anual de China desde 1978 ha sido del 8,6%, una cifra realmente espectacular, como casi todas sus cifras: el volumen de sus inversiones han representado un 60% del total mundial, sus importaciones un 30%, el crédito un 20%, el consumo de petróleo un 35%. Los tipos de interés chinos están demasiado bajos, lo que provoca que el capital no se asigne eficientemente, con lo que la situación de la banca es muy comprometida, con un gran número de bancos técnicamente en quiebra. Una incógnita a despejar en el futuro.

La economía de la zona euro

Crecimiento bastante bajo, que no termina de arrancar pese a contar con unos tipos reales de interés tan reducidos cercanos a cero y una fuerte expansión presupuestaria en la mayoría de los países grandes. Los consumidores europeos están recelosos porque no se produce el despegue definitivo de la economía y porque no ven claro que en el futuro puedan cobrar sus pensiones. Y si no se consume, no hay crecimiento. Probablemente, es un problema temporal, pero mientras tanto, la fuerte apreciación del euro frente al dólar puede debilitar todavía más la economía europea. ●

Perspectivas para el Plan de Gestión 2005

El autor analiza las perspectivas del PG 2005, el primer año del nuevo ciclo estratégico 2005-2008.

Paco Azpiazu, Responsable de la Unidad de Planificación Estratégica de Secretaría Técnica.



Un año más, en estas fechas, nos enfrentamos al rigor de la tarea de planificar y desplegar los objetivos y estrategias para conducir la gestión del próximo año. Esta práctica habitual entre nosotros que conocemos como **Plan de Gestión**, es sin duda un momento que requiere hacer un alto en el fragor de la gestión diaria para diseñar las actuaciones de nuestras empresas en el año 2005, en el marco de los **Planes Estratégicos**.

En esta ocasión, contamos con la ventaja de haber definido recientemente nuestros Proyectos Estratégicos 2005-2008, de forma que, como primer año del nuevo ciclo estratégico, debemos iniciar la andadura empresarial en coherencia con el mismo. Se trata de verter los planteamientos y actuaciones estratégicas en la gestión operativa a través del necesario despliegue de los objetivos anualizados e iniciar la aplicación de las estrategias que hemos definido en cada organización.

La vigencia de los Planes Estratégicos

favorece significativamente la elaboración de los Planes de Gestión, si bien, las actuaciones operativas y de detalle deben enmarcarse en el contexto general previsto a corto plazo y en las situaciones concretas por las que atraviesan las Cooperativas, complementando los grandes vectores de actuación estratégica definidos con dinámicas puntuales de implantación y profundización (Modelo de Gestión, Planes de Formación, Evaluaciones EFQM, Tecnologías de la Información y Comunicación, etc.).

Contexto Externo

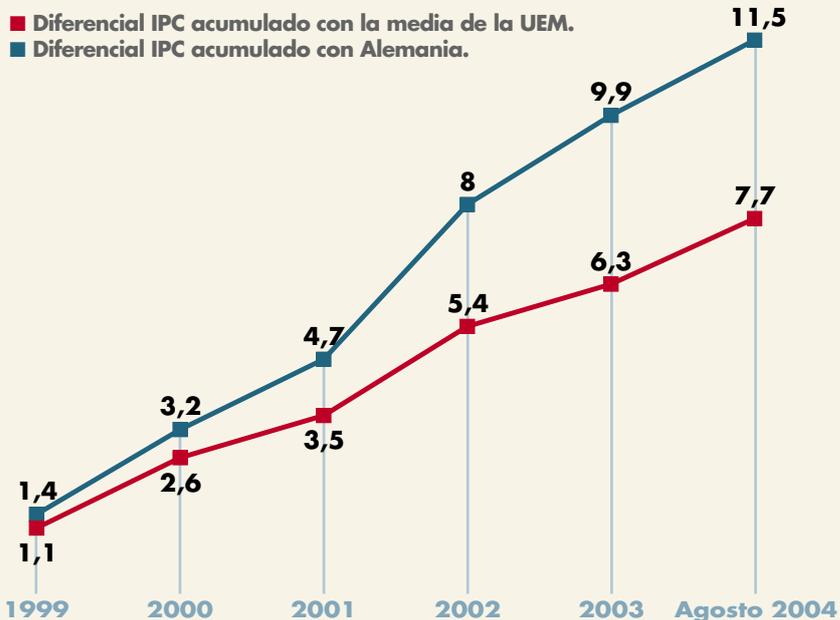
La elaboración del Plan de Gestión debe contemplar necesariamente los impactos previsibles del entorno concreto a corto plazo en las actividades, que en lo que respecta a los macroeconómicos, apuntan en general a:

- Unos ritmos de crecimiento moderados en los países desarrollados en línea de continuidad con los mantenidos en 2004 o ligeramente inferiores.
- Progresiones más intensas en las Economías Asiáticas, países del Este de Europa y Latinoamérica
- Amenazas más importantes centradas en la evolución de los precios del petróleo que se establecerán en una banda superior a la de los últimos años (35-40 \$), continuidad del dólar devaluado que previsiblemente fluctuará entre 1,20 – 1,30 con el euro, y en la elección de la vía de reconducción de los déficit presupuestario y comercial de EE.UU.
- Subidas moderadas de los tipos de interés básicos especialmente en la segunda mitad del año.

En este marco general, cada Cooperativa debe profundizar en sus implicaciones sectoriales y características particulares analizando aspectos tales como:

- Las previsiones macroeconómicas que afectan especialmente a los mercados en que estamos presentes o queremos introducirnos.
- Los cambios estructurales en los escenarios geopolíticos tales como la ampliación de la Unión Europea, creación de mercados únicos con alteraciones arancelarias, etc.
- Las tendencias y movimientos previsibles que realizarán nuestros clientes y competidores a corto y medio plazo.
- Las amenazas y oportunidades que ofrecen las dinámicas derivadas de la globalización, los modelos de despliegue internacional que hemos planificado, y especialmente las alternativas y posibilidades de mejora de costes a través de los aprovisionamientos externos.
- Los impactos de los precios generales (petróleo, energía, acero, chapa, etc.) y de los que son específicamente significativos para cada actividad.
- La evolución de las paridades

Diferenciales acumulados del IPC armonizado de España con Europa (base 1998)



monetarias en áreas diferentes al euro con especial relevancia de la evolución del dólar y de sus implicaciones en otras monedas.

- Capacidad de neutralizar los diferenciales de inflación.
- Productividad integral.
- Calendarios Laborales.
- Eficiencia económica y equilibrio patrimonial.

Contexto Interno

El segundo enmarque para elaborar el Plan de Gestión anual debe provenir de un análisis interno de las potencialidades, posición competitiva, y situación económico-financiera de cada uno de los negocios, factores que necesariamente deberán condicionar las políticas de actuación interna con una visión y compromiso de priorización de los objetivos a largo plazo sobre los cortoplacistas.

Igualmente, este análisis debe estar presidido por la prudencia y debe ser enfocado desde la perspectiva de la "Competitividad Internacional".

Con independencia de los diferenciales de competitividad basados en los dominios tecnológicos estructurales en los que muchos de nuestros negocios tienen un largo recorrido pendiente, las ventajas competitivas tradicionales se forjan en la gestión interna de los negocios y en su capacidad de respuesta en torno a cuatro factores que, a su vez, condicionan en buena medida la Política Retributiva:

Diferenciales de inflación

Este factor, que tiene efectos acumulativos y constituye la expresión de la reducción del poder adquisitivo de los socios, debe ser analizado y alineado con la realidad del nuevo escenario competitivo en el que la referencia ha dejado de ser el IPC español para fijarse en el IPC armonizado de la Comunidad Europea, zona de destino prioritaria de nuestras exportaciones y en la que están ubicados nuestros principales competidores.

En los últimos 6 años, desde que en 1998 quedó fijada la paridad europea de la peseta que implicaba la renuncia a recomponer la competitividad internacional recurriendo a la socorrida fórmula histórica de la devaluación, la inflación española supera en 7,7 puntos a la media europea y en 11,5 puntos a la alemana, diferencial que o lo neutralizamos con mejoras internas de productividad o lo pagamos en pérdida de rentabilidad a corto plazo y de puestos de trabajo a medio.

Productividad por hora trabajada en 2002 (1995=100)



Productividad Integral

Uno de los indicadores que mejor miden la productividad de una empresa es la relación porcentual entre la totalidad de los gastos de personal y el valor añadido generado por el negocio.

La experiencia y el seguimiento de este parámetro en el Grupo Industrial de MCC pone en evidencia que existe una correlación directa entre el nivel de este cociente y la rentabilidad de la empresa. Así, una actividad típicamente industrial que destine más del 66% del valor añadido que genere a retribuir el trabajo aportado, tendrá muchas dificultades para superar el umbral de rentabilidad y garantizar su futuro si no es capaz de reducir ésta incidencia a través de actuaciones que contraigan el numerador (adecuación permanente a las cargas de trabajo, niveles de calidad y eficiencia, optimización de procesos, redimensionamiento de estructuras, calendarios, etc.); y aumenten el denominador (incremento de las ventas, mejora de mix de productos, innovación, análisis de valor, reducción de costes de aprovisionamientos, etc.).

En un ejercicio de comparación internacional, podemos observar cómo



la evolución de nuestra productividad, medida en términos de valor añadido por hora trabajada, en el período 1995-2002 se sitúa en el centro de la tabla, superando a los principales países de la UE, pero muy por debajo de las nuevas incorporaciones.

Paralelamente, hay otra vía para incrementar la productividad general o del sistema de la empresa que se puede medir a través de la relación entre el valor añadido generado y el activo de trabajo utilizado. Se trata de "hacer más con menos", de contraer los recursos financieros invertidos en el activo, o de imprimir mayores rotaciones a las ventas (ventas/activo de trabajo). Todo lo que suponga desinversión de activos ociosos, priorización de inversiones, reducción de almacenes, y menores saldos de clientes, redundará en la mejora de éste indicador, y por tanto, en la productividad integral y rentabilidad de la empresa.

Calendarios Laborales

Las reducciones de calendario laboral suponen automáticamente un incremento de los costes laborales unitarios y por lo tanto un importante aspecto a considerar desde la perspectiva de la

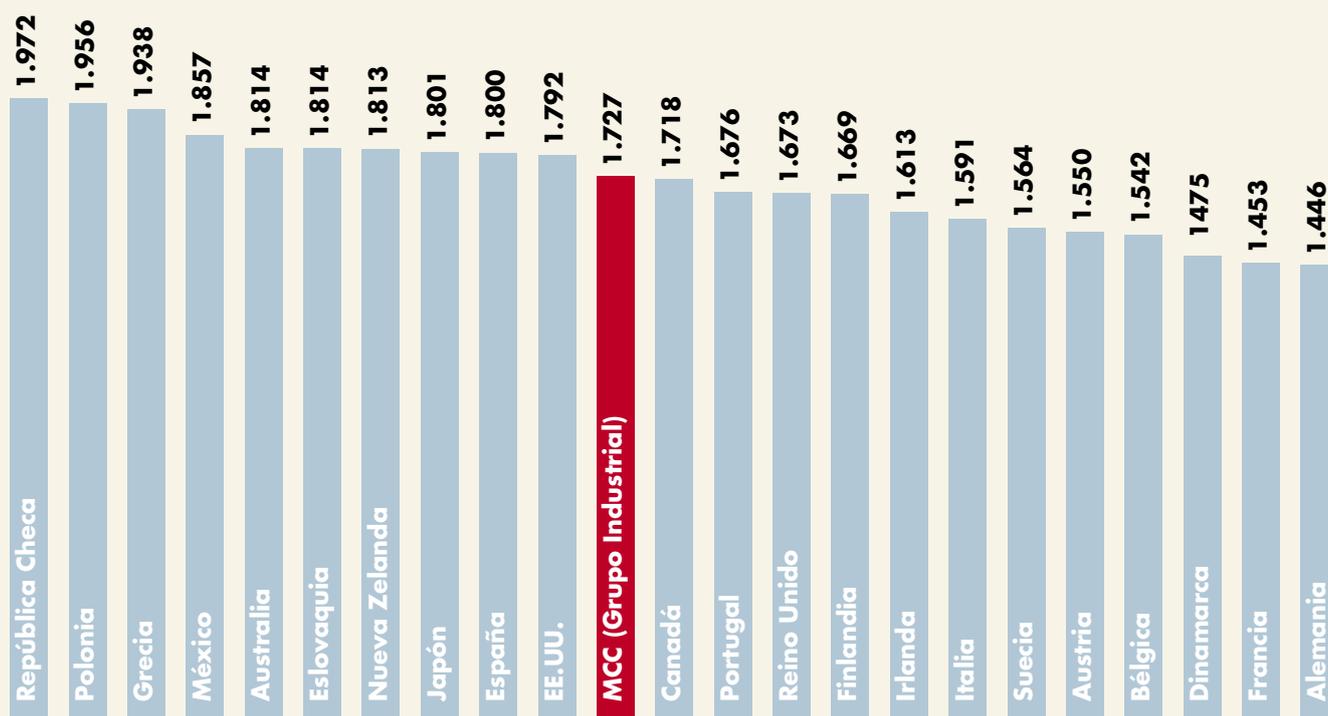
competitividad. Ahora que competimos en un nuevo escenario de la Unión Europea de los 25 con la incorporación de los países del Este cuyos costes laborales son sensiblemente inferiores a los nuestros y calendarios laborales significativamente superiores, tenemos el gran reto de mantener y generar puestos de trabajo locales, desafío que sólo podremos superar si defendemos y mejoramos nuestros niveles de productividad por hora trabajada.

Trabajamos como promedio menos horas anuales que en Japón o EE.UU, y aunque superamos a Francia o Alemania, se aprecian intensos movimientos al alza en éstos países para corregir sus posicionamientos competitivos y reducir los costes ante el problema de la deslocalización de sus empresas, siendo cada vez más normales los nuevos convenios laborales que en lugar de reducir las horas las amplían. ●

Eficiencia Económica y Equilibrio Patrimonial

Los factores anteriores analizados son de carácter económico y con efectos a corto, por lo que para completar el análisis debemos considerar los niveles de rentabilidad que estamos consiguiendo e introducir el referente financiero y patrimonial como expresión del nivel del equilibrio patrimonial que tenemos en nuestro balance. El Índice de Solvencia de nuestra cooperativa se mide por la relación existente entre los Fondos Propios y los Recursos Ajenos con Coste. Una relación inferior a 1,5 estará reflejando una deficiente estructura de financiación basada en exceso en compromisos adquiridos con terceros que debemos ir corrigiendo progresivamente para garantizar el futuro de la actividad y planificar con la coherencia necesaria el Plan de Gestión anual.

Promedio anual de horas trabajadas en 2003



Nueva Estrategia Corporativa de Desarrollo Directivo

Girará en torno a un perfil que recoge los rasgos característicos del directivo que MCC quiere impulsar. Otalora jugará un papel clave como centro de oferta y apoyo para el desarrollo de los directivos de MCC.

Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC

Recientemente hemos concluido una reflexión que a mi juicio es fundamental para el desarrollo de nuestro grupo. Una reflexión cuyo objetivo consistía en tratar de definir el perfil del directivo que queremos impulsar en MCC y el modelo operativo para implantar en nuestras organizaciones ese perfil de referencia. Fruto de esta reflexión hemos elaborado una Estrategia Corporativa de Desarrollo Directivo, de la que me gustaría, a través de este artículo, apuntar algunos comentarios.

La nueva estrategia corporativa de desarrollo directivo pretende responder a dos retos muy importantes. Por una parte, a la importancia del directivo en los actuales modelos de gestión que se declaran "centrados en las personas". Y por otra, a las características específicas del directivo de Mondragón, un directivo con unos rasgos específicos que le distinguen de otros y que le dotan de una identidad propia y condicionan su forma de ser y de actuar. Asimismo, en MCC tenemos nuestro propio reto de regeneración cultural, en el que somos conscientes de la necesidad de conservar nuestra identidad cooperativa, regenerando el sentido de nuestra Experiencia para la nueva generación



de jóvenes que están ingresando en nuestras organizaciones. Este reto, específicamente nuestro, nos exige hoy un desarrollo personal como Directivos Cooperativos Mondragón.

El directivo Mondragón

Para dar respuesta a los retos citados, hemos finalizado una reflexión compartida en la que hemos identificado unos rasgos claves de la identidad del directivo que queremos llegar a ser. Son los siguientes:

Artífice del proyecto empresarial, apasionado por el cambio y el aprendizaje continuo.

Queremos impulsar la formación de directivos emprendedores y estrategias creadores de los negocios que dirige, en coordinación con los demás negocios de la Corporación. Directivos apasionados, que viven en un estado emocional que predispone a la búsqueda ambiciosa, entusiasta, constante y compartida de formas de vida (personal y laboral) más satisfactorias. Abiertos al cambio, entendiendo que esta actitud representa una oportunidad de desarrollo personal, y por tanto, dispuestos a cambiar para tener autoridad a la hora de pedir cambios a los demás. Asimismo, el cambio se entiende como un rediseño estratégico constante del negocio, desde una capacidad de observación abierta y flexible del entorno como oferta de posibilidades y nuevas oportunidades.

Y dispuestos al aprendizaje que implica cambio (tanto personal como organizacional), desde una actitud de humildad, siendo conscientes de la propia ignorancia – la arrogancia impide aprender– y de la importancia de la escucha activa en ese proceso de aprendizaje.

Sus valores personales convergen con los de la Experiencia Cooperativa y ejerce su poder como servicio comprometido a las personas, a la empresa y al entorno social.

La escala personal de valores de nuestros directivos debe estar determinada por su compromiso con los valores que inspiran la

Queremos directivos abiertos al cambio, entendiendo que esta actitud representa una oportunidad de desarrollo personal, y por tanto, dispuestos a cambiar para tener autoridad a la hora de pedir cambios a los demás.

Experiencia de Mondragón; la búsqueda legítima del beneficio individual (como la remuneración, el estatus jerárquico, etc.) se supedita a estos valores.

El “poder” de los directivos se entiende como capacidad personal de generar acción y compromiso de acción, basado en los propios valores personales, en cuanto que son reconocidos y aceptados por otros. Y ese poder se ejerce como un servicio comprometido en beneficio de las personas a las que sirve –actuando como líder, diseñando estrategias, contextos organizativos y sistemas de gestión que favorecen el desarrollo del liderazgo en todos, alineando las voluntades en la dirección de los valores institucionales–, en beneficio de la organización –haciendo empresas competitivas en el mercado global– y en beneficio del entorno social –impulsando nuestros compromisos institucionales de cooperación y desarrollo del entorno social–.

El respeto, la confianza y la ambición son elementos claves de su talante ético-emocional.

Los directivos de Mondragón tienen que liderar y aglutinar voluntades

sobre la base ética del respeto, lo que supone aceptar a los demás como diferentes legítimos y autónomos. Y valorar positivamente la diferencia y la diversidad como riqueza y posibilidad de aprender.

Sabe que la confianza es la emocionalidad que predispone a la acción innovadora y transformadora, mientras el miedo predispone a una acción conservadora. Genera confianza por su valores personales: integridad, competencia profesional, cumplimiento de compromisos, capacidad de hacer que las personas se sientan seguras. Y es ambicioso –se ve a sí mismo y a la organización como espacios amplios de posibilidades de acción y transformación– y despierta la ambición en las personas y en los equipos.

Promueve la participación y el trabajo en equipo.

El directivo Mondragón desarrolla la participación trabajando en dos sentidos: Por un lado, trabajando como gestor, diseñando e implantando formas de organización participativas. Y por otro lado, como líder, generando un tipo

“MCCKo zuzendariaren” soslaia

Hauek dira MCCKo zuzendariaren soslaia eratzen duten lau ezaugarri bereziak.

- **Enpresa proiektuaren egilea, grinatsua aldagetari eta etengabeko ikaskuntzari buruz.**
- **Bere balio pertsonalak bat datoz Esperientzia Kooperatiboaren balioekin, eta bere boterea pertonekin, enpresarekin eta ingurune sozialarekin konprometitutako zerbitzu gisa erabiltzen du.**
- **Errespetua, konfiantza eta goranahia dira bere izaera etiko-emozionalaren funtsezko elementuak.**
- **Parte hartzea eta talde lana sustatzen ditu.**

de interacción personal (basado en el respeto, la confianza y la ambición) que estimule la participación y el liderazgo de todos.

Además, impulsa el trabajo en equipo, entendiendo éste como un grupo de personas que comparten una visión directiva integradora de las expectativas personales de sus miembros y de los objetivos de la empresa; que está fuertemente cohesionado mediante una interacción personal intensa basada en la escucha y en la confianza; y comprometido con los resultados, con vocación de aprendizaje y renovación permanente.

Y se compromete a desarrollar la cultura de trabajo en equipo y las competencias personales que esta cultura requiere, haciendo del propio equipo directivos y de sus miembros modelos del más alto rendimiento.

Modelo Operativo

Para alcanzar los objetivos de la gestión del desarrollo de este perfil de directivo de referencia, se ha construido un modelo operativo que consta de tres elementos operativos: el sistema de evaluación, el plan de desarrollo personal, y la oferta de desarrollo de Otalora.

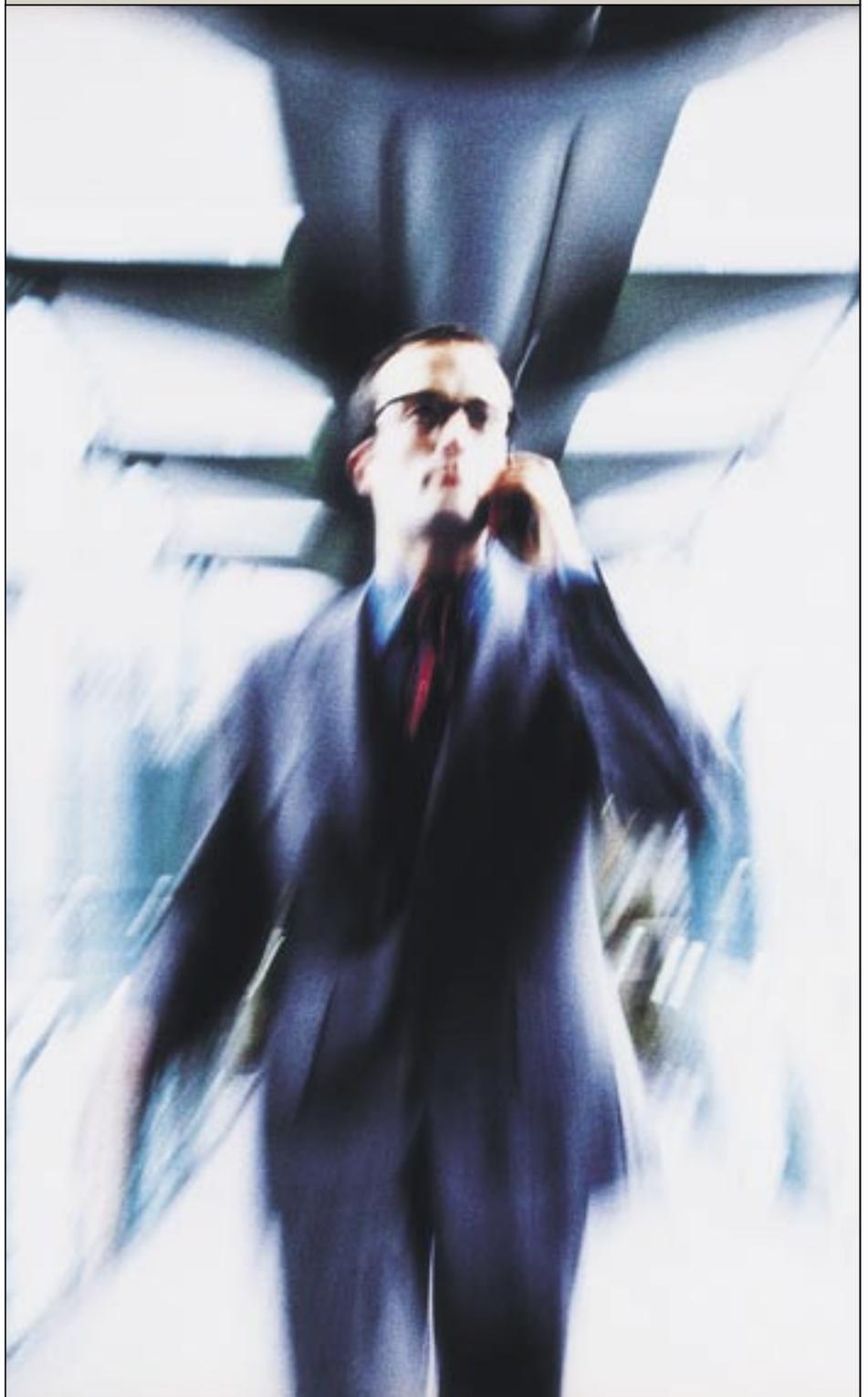
El **sistema de evaluación** es el motor de todo el modelo, que parte del perfil de referencia del directivo de MCC y de la situación concreta de cada directivo. Consiste en la recogida de juicios suficientemente fundados sobre su desarrollo personal. Los evaluadores son el propio sujeto y otros capaces de hacer juicios válidos sobre su actuación como directivo. Desde el punto de vista metodológico cada directivo estará apoyado por Otalora en el seguimiento de este proceso de evaluación personal.

Los resultados de la evaluación consisten en: la identificación de las necesidades de desarrollo; la fijación de metas concretas a corto y largo plazo.

El **plan personal de desarrollo**, que, a partir de las conclusiones de la evaluación y de la oferta de Otalora, elabora cada directivo para la gestión de su propio desarrollo.

Y, finalmente, **la oferta de desarrollo de Otalora**, que consta de programas formativos, apoyo personalizado y comunicación de buenas prácticas.

El "poder" de los directivos se entiende como capacidad personal de generar acción y compromiso de acción, basado en los propios valores personales, en cuanto que son reconocidos y aceptados por otros.



La misión de Otalora

Otalora tradicionalmente ha abordado la formación y desarrollo de los directivos de MCC en el marco de una oferta más amplia que también incluye la formación de miembros de Órganos Sociales de las cooperativas. Este estrategia recién declarada supone, que duda cabe, un refuerzo corporativo importante de las actividades de Otalora ligadas al ámbito de desarrollo directivo. En cualquier caso, conviene dejar claro que también la Formación de Órganos Sociales continuará siendo, como hasta ahora, uno de los ejes centrales de la actividad del centro en el futuro.

Para responder específicamente a los requisitos del perfil del directivo de MCC la oferta de Otalora 2005 incluye ya una serie de programas básicos generales y un buen número de programas

Los directivos de Mondragón tienen que liderar y aglutinar voluntades sobre la base ética del respeto, lo que supone aceptar a los demás como diferentes legítimos y autónomos. Y valorar positivamente la diferencia y la diversidad como riqueza y posibilidad de aprender.

complementarios específicos. Los primeros son programas sobre materias básicas y necesarias para un directivo de MCC. Sus contenidos pueden ser de conocimientos o competencias técnicas de gestión o de competencias personales.

Por su parte, los programas complementarios específicos se refieren a programas muy variados que ofertan herramientas novedosas en gestión, técnicas de aplicación de competencias genéricas o personales. ●

Otalora: Centro de Desarrollo Directivo de MCC



La nueva estrategia corporativa de desarrollo directivo supone una apuesta definitiva por el impulso de Otalora como Centro de Desarrollo Directivo de MCC. En ese sentido, Otalora asume el compromiso de definir la oferta de desarrollo de MCC para sus directivos y gestionar los recursos necesarios para que los planes de desarrollo se lleven a cabo con efectividad, contando para ello con el apoyo de MU, MIK y MONE.

Asimismo, la oferta de Otalora está

respaldada por la creación de un comité de seguimiento –integrado por vicepresidentes y gerentes– encargado de asegurar la calidad de todas las actuaciones que se planifiquen en el campo del desarrollo directivo de MCC.

Esta nueva estrategia pretende hacer de Otalora un proyecto compartido por todos los directivos, un centro de oferta y apoyo para el desarrollo de los rasgos específicos de los directivos marca Mondragón.

ENTREVISTA

LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA DE LAGUN-ARO HA DADO MUCHO QUE HABLAR EN LOS ÚLTIMOS MESES, SOBRE TODO DESPUÉS DE CONOCERSE QUE FINALMENTE EL GOBIERNO VASCO HA OPTADO POR INTEGRAR EN LA RED PÚBLICA A TODOS LOS MUTUALISTAS Y BENEFICIARIOS DE LAGUN-ARO A PARTIR DEL PRÓXIMO 1 DE ENERO DE 2005.

CON EL FIN DE SABER CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN CON LA PRESTACIÓN NOS HEMOS ACERCADO A LAGUN-ARO PARA CHARLAR CON SU PRESIDENTE, QUE INSISTE SOBREMANERA EN DOS MENSAJES: QUE LA INTEGRACIÓN EN LA SANIDAD PÚBLICA DE LOS MUTUALISTAS NO HA SIDO UNA DECISIÓN DE LAGUN-ARO Y QUE EN 2005 LOS CAMBIOS QUE SUPONE ESTA INTEGRACIÓN VAN A SER MÍNIMOS.



José Antonio Ajuria
Presidente de Lagun-Aro EPSV

“La apuesta de Lag

Javier Marcos

Lagun-Aro ha venido prestando hasta la fecha la cobertura de asistencia sanitaria a sus mutualistas y beneficiarios de forma eficiente y satisfactoria ¿cuáles son las causas que imposibilitan la continuidad del modelo actual?

Cuando, en 1984, se extendió con carácter obligatorio la cobertura de Asistencia Sanitaria al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, Lagun-Aro, de cara a preservar su sistema de autogestión sanitaria, solicitó acogerse a la figura, ya utilizada por otras empresas, de entidad colaboradora con la Seguridad Social en la gestión de esta prestación. La colaboración implicaba asumir, en nombre de la Seguridad Social, la gestión de las prestaciones sanitarias, recibiendo a cambio una compensación económica por parte de la Administración.

La culminación del proceso de transferencias del Sistema de Salud a todas las Comunidades Autónomas alteró sustancialmente el contexto de actuación en materia de colaboración en la gestión de la Asistencia Sanitaria, ya que a partir de 2003 fueron dichas Comunidades las competentes

para decidir sobre su continuidad. En nuestro caso la autorización, de carácter anual, la siguió concediendo el Ministerio de Trabajo, pero tras consultar con las Comunidades Autónomas afectadas respecto de su voluntad de mantener y financiar la figura.

Las gestiones realizadas posibilitaron mantener transitoriamente la colaboración, con la correspondiente financiación, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco, en la que se concentra cerca del 90% de nuestros mutualistas y beneficiarios, pero no así en el resto de Comunidades, que no encontraron especiales dificultades para absorber a nuestros beneficiarios en su sistema público de salud por tratarse de un colectivo de escasa dimensión.

Esta situación transitoria, que se ha mantenido durante los años 2003 y 2004, ha llegado a su fin cuando el Ministerio de Trabajo ha decidido no renovar la colaboración para 2005, emplazando la decisión sobre esta materia al ámbito competencial de cada Comunidad Autónoma.

En este contexto ¿qué gestiones se han realizado ante el Gobierno Vasco y cuál ha sido la decisión adoptada por éste?

Desde hace más de tres años, cuando ya se intuían las consecuencias de una modificación en el ámbito competencial de la colaboración en la Asistencia Sanitaria, Lagun-Aro, con el apoyo de MCC, ha venido negociando con el Gobierno Vasco un acuerdo que nos permitiera mantener nuestro sistema de autogestión sanitaria, siempre bajo el control del Gobierno Vasco, por considerar ésta la vía más eficiente y satisfactoria, no sólo para nuestros beneficiarios, sino también para la propia Administración, dado que la compensación por beneficiario siempre estaría por debajo de los

Nuestra valoración sobre esta decisión no puede ser positiva, porque nos imposibilita mantener un sistema autogestionado, altamente valorado por nuestros mutualistas y por el Consejo Rector de Lagun-Aro y claramente eficiente desde el punto de vista de la gestión de los recursos.

Asistentzia Sanitarioari buruzko klabeak

- **Lagun-Arok** sanitatea autokudeatzeko bere sistemari eutsi nahi zion arren, azkenean Eusko Jaurlaritzak Lagun-Aroko onuradunak sanitate publikoan sartzea erabaki du.
- **Integrazioa** modu gradualean egingo da, atal sanitarioa, datozen hiru urteetan zehar.
- **2005ean** medikuntza orokorra (familiako medikua eta osasun laguntzaile teknikoak) eta farmazia hasiko dira.
- **Especialisten kontsultak, ospitaleratzeak eta pediatria 2005ean** orain arte bezala egiten jarraituko da, eta zerbitzu horietara jotzeko ez da beharrezkoa izango familiako medikuaren pasea.
- **2005ean zehar, Lagun-Aroko Kontseilu Errektoreak gogoeta estrategikoa egingo du lankidetzaren hitzarmenaren amaiera iristean Asistentzia Sanitarioaren inguruan eratu nahi den prestazioaren eredia zehazteko.**
- **Onuradun Berezien figura hori erabiltzen jarraitu ahal izango dute, baina medikuntza orokorra eskainitako estalduretatik kanpo geratuko da.**

un-Aro era mantener nuestro sistema''

costes reales del sistema público.

Sin embargo, este objetivo no ha sido posible, ya que el Gobierno Vasco se ha decantado finalmente por la integración de los beneficiarios de Lagun-Aro en la sanidad pública.

¿Qué valoración te merece esa decisión?

Nuestra valoración sobre esta decisión no puede ser positiva, porque nos imposibilita mantener un sistema autogestionado, altamente valorado por nuestros mutualistas y por el Consejo Rector de Lagun-Aro y claramente eficiente desde el punto de vista de la gestión de los recursos.

Una vez adoptada esa decisión finalista, que es competencia exclusiva del Gobierno Vasco, la actuación de Lagun-Aro se ha centrado en garantizar que dicha integración se realice de forma gradual y progresiva, causando los menores problemas posibles a nuestros beneficiarios. Y aquí hemos contado con la buena disposición del Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco, que también comparte el interés de que el proceso de integración se realice de forma eficiente y progresiva.

Y ¿cómo se va a desarrollar dicha integración?

Aunque aún no se ha firmado el convenio con el Gobierno Vasco, que entrará en vigor el próximo 1 de enero de 2005, ya se ha definido que la integración se realizará de forma gradual, por capítulos sanitarios, en los próximos tres años, por lo que en ningún caso estaremos plenamente integrados en la sanidad pública vasca con anterioridad al 1 de enero de 2008. Por tanto, disponemos de tiempo suficiente para gestionar adecuadamente este proceso de integración progresiva.

Sin embargo, queda muy poco tiempo para el 1 de enero de 2005, fecha en la que entra en vigor el convenio. ¿Cuáles son los principales cambios que vamos a observar los beneficiarios a partir de dicha fecha?

Los cambios en 2005 van a ser mínimos, ya que sólo se van a ver afectadas la medicina general (médicos de cabecera y ATSs) y la farmacia, que son las coberturas que desde el inicio pasan a integrarse en la red pública sanitaria.

El núcleo de la prestación sanitaria de Lagun-Aro, esto es, la atención sanitaria especializada, tanto en régimen ambulatorio (especialistas) como de hospitalización (clínicas), así como la pediatría, no se ve para nada alterado en 2005. Esto es, seguirá siendo Lagun-Aro la que, en virtud del convenio de colaboración, otorgue estas prestaciones, al igual que mantendrá las actuales ayudas económicas en concepto de gafas, ortodoncia, etc.

El convenio fijará la compensación pública a percibir por Lagun-Aro por estos capítulos (especialistas y hospitales) que durante los próximos tres años siguen sin integrarse en la sanidad pública.

¿Podrías concretar más cómo nos van a afectar estos cambios? ¿qué va a pasar con la medicina general?

La integración en Osakidetza de la medicina general implica que a cada uno de nosotros se nos asignará un médico de cabecera, que quedará identificado en la Tarjeta de Identificación Sanitaria (TIS) que en breve comenzaremos a recibir. Todos nosotros podremos acudir con dicha tarjeta al médico de cabecera asignado, como lo hace cualquier otro ciudadano, sin desembolsar copago alguno por dicho servicio. Para los mutualistas y beneficiarios que ya utilizan la red de medicina general del sistema público el cambio será claramente a mejor. Quienes van a observar un mayor cambio son los beneficiarios asignados a una iguala, que a partir del próximo año habrán de cambiar sus hábitos, para acudir al médico de cabecera designado por Osakidetza.

Es importante matizar que no se va a modificar el procedimiento de acceso a la red de especialistas y hospitales de Lagun-Aro, esto es, que no será necesario el pase del médico de cabecera de Osakidetza para acudir a

ENTREVISTA

dichos servicios (hasta la fecha los beneficiarios igualados requerían el pase del médico de la Iguala).

¿Y la farmacia?

Su integración va a implicar que la compensación correrá a cargo del sistema público, de acuerdo con su baremo general (60% del coste), en lugar del 70% abonado hasta la fecha por Lagun-Aro. De acuerdo con el convenio, el Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco asumirá todas las recetas de los residentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco, incluyendo las emitidas por los especialistas del cuadro de Lagun-Aro. El cambio va a ser algo mayor para los mutualistas y beneficiarios residentes fuera de la CAPV, dado que al desaparecer la prestación de farmacia de Lagun-Aro deberán gestionar en el sistema público de salud de su Comunidad las recetas prescritas por los especialistas del cuadro de Lagun-Aro (Navarra y La Rioja) o de Sanitas (resto de Comunidades) si no quieren hacerse cargo de su costo.

El futuro

Nos has explicado que para 2005 los cambios van a ser mínimos. Pero la preocupación por el modelo futuro sigue latente ¿qué va a ocurrir en los próximos años?

Tal como he apuntado anteriormente el convenio se va a firmar para un periodo de tres años, por lo que estará en vigor hasta el 31 de diciembre de 2007. Todo parece apuntar a que el modelo establecido para 2005 permanecerá suficientemente estable durante los tres años de vigencia del convenio, sin perjuicio de que a lo largo de dicho periodo puedan integrarse algunos otros capítulos, como los partos o las urgencias.

El problema principal lo vamos a tener por tanto en 2008, una vez finalice el convenio y se produzca la plena integración de la prestación en el sistema público y la consiguiente desaparición de la financiación pública por la asunción de las coberturas no integradas hasta entonces.

Por ello, el Consejo Rector de Lagun-Aro va a efectuar a lo largo de 2005 una reflexión estratégica a efectos de determinar el modelo de prestación de Asistencia Sanitaria a constituir a la finalización del convenio de colaboración.

Tras la finalización de ese acuerdo de colaboración en la gestión con la Seguridad Social ¿cómo queda nuestra vinculación con la Seguridad Social?

Desde 1967, año en el que se constituyó el Régimen Especial

de Trabajadores Autónomos, todos los mutualistas de Lagun-Aro venimos cotizando a dicho Régimen de la Seguridad Social. Por tanto, debe quedar claro que desde entonces hemos estado integrados en el sistema público de Seguridad Social, del mismo modo que seguiremos estándolo en adelante.

Lo único que cambia en estos momentos es que vamos a dejar de ser entidad colaboradora con la Seguridad Social, con las implicaciones anteriormente comentadas.

Recalco este aspecto porque a menudo parece no quedar clara esta vinculación con la Seguridad Social, incluso entre nuestros mutualistas, quizás derivada de que el abono de las cuotas se realiza a través de Lagun-Aro y de que, salvo en el caso de la Maternidad, las prestaciones recibidas de la Seguridad Social no tienen carácter inmediato, sino de largo plazo, al afectar a las pensiones de Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente, que percibiremos conjuntamente con las abonadas por Lagun-Aro.

Cuota de Asistencia Sanitaria y Beneficiarios Especiales

¿Qué va a ocurrir con la cuota de Asistencia Sanitaria?

Tal como he indicado, los cambios en la prestación en 2005 van a ser mínimos, ya que sólo se integran la medicina general y la farmacia, que representan un porcentaje reducido del gasto total de Asistencia Sanitaria.

Por tanto, es de esperar que la cuota, que seguirá manteniéndose mientras sigamos dando una prestación en colaboración, no sufra tampoco cambios importantes, si bien desconocemos el detalle de su evolución en 2005 al no estar aún atada al 100% la financiación que vamos a recibir del Gobierno Vasco por las coberturas no integradas.

Uno de los colectivos que también ha manifestado su preocupación es el de Beneficiarios Especiales ¿Van a poder continuar con esta figura o su continuidad futura va a depender de las decisiones que se adopten con carácter general?

Los Beneficiarios Especiales (básicamente pensionistas y cónyuges de mutualistas que deciden acogerse a esta cobertura voluntaria a cambio del pago de una cuota mensual) van a poder seguir utilizando esta figura. El único cambio que van a notar, en coherencia con el catálogo general de prestaciones a mantener por Lagun-Aro, es que se excluirá de la cobertura la medicina general, que apenas tiene relevancia en el conjunto del gasto (la farmacia nunca ha formado parte de esta cobertura).

Además, este modelo va a tener continuidad en el futuro, con independencia de lo que se decida respecto de la prestación general de Lagun-Aro.

Este es un mensaje importante no sólo para los actuales Beneficiarios Especiales, sino para todos los mutualistas y beneficiarios de Lagun-Aro, ya que es voluntad de la Entidad mantener en el futuro la opción de acceso voluntario a las coberturas de atención especializada y hospitalaria previo pago de la correspondiente cuota.

Los cambios en 2005 van a ser mínimos, ya que sólo se van a ver afectadas la medicina general (médicos de cabecera y ATSs) y la farmacia, que son las coberturas que desde el inicio pasan a integrarse en la red pública sanitaria.

¿Afecta el Convenio a otras prestaciones, y en concreto a la gestión de la Incapacidad Temporal?

Las modificaciones que comentamos afectan exclusivamente, y con el alcance indicado, a la prestación de Asistencia Sanitaria. El resto de prestaciones, entre las que destacan la Incapacidad Temporal, la Ayuda al Empleo, la Incapacidad Permanente y las pensiones de Jubilación y Viudedad, no se ven en ningún modo afectadas.

Por lo que respecta a la gestión del absentismo -Incapacidad Temporal- tampoco va a haber cambio alguno, ya que nuestros médicos de empresa podrán seguir gestionando como hasta ahora las altas y bajas.

Para finalizar, ¿cómo tenéis previsto abordar el proceso de comunicación de estas modificaciones a las cooperativas y mutualistas?

Las cooperativas, y a través de ellas los mutualistas, han estado puntualmente informadas de la evolución del proceso, habiéndoseles dado cuenta, en base a la información disponible, de la decisión finalista adoptada por el Gobierno Vasco y del alcance de las modificaciones previstas para el próximo año 2005, que como ya he comentado no son de calado.

Lo que ocurre es que determinadas informaciones aparecidas en la prensa, algunas de ellas no muy afortunadas, han contribuido a generar una cierta confusión y alarma entre los mutualistas.

En la primera semana de diciembre remitiremos una comunicación directa a todos los mutualistas, informándoles de los principales cambios que se van a dar

El Consejo Rector de Lagun-Aro va a efectuar a lo largo de 2005 una reflexión estratégica a efectos de determinar el modelo de prestación de Asistencia Sanitaria a constituir a la finalización del convenio de colaboración.

en la prestación a partir de 2005, comunicación a la que seguirán otras con instrucciones más operativas en la medida en que vayamos conociendo con detalle los distintos procedimientos de actuación. ●



“ Las decisiones respecto de la prestación de Lagun-Aro se emplazarán a la Asamblea General Ordinaria del mes de marzo”.

¿Será necesario convocar una Asamblea General Extraordinaria para llevar a efecto estos cambios en la prestación?

La definición y modificación de las prestaciones de Lagun-Aro es competencia de la Asamblea General. Por tanto, las decisiones relativas a la adecuación de nuestra prestación de Asistencia Sanitaria al nuevo marco regulador de la colaboración habrán de adoptarse necesariamente en este órgano. Este será el emplazamiento a la Asamblea, y no la ratificación o debate de la decisión adoptada por el Gobierno Vasco, sobre la que no tenemos competencia.

Aunque lo lógico hubiera sido convocar una Asamblea General Extraordinaria, de forma que las decisiones respecto de la adecuación de nuestra prestación pudieran adoptarse con anterioridad a la entrada en vigor del convenio, se ha descartado esta opción porque para ello necesitábamos conocer en todos sus términos el alcance del convenio con la suficiente antelación para poder gestionar adecuadamente

el proceso de convocatoria de la Asamblea General (comunicación de las propuestas, periodo de enmiendas, ...).

Consecuentemente, las decisiones respecto de la prestación de Lagun-Aro se emplazarán a la Asamblea General Ordinaria a celebrar en el mes de marzo.

¿Y que va a ocurrir entonces entre el 1 de enero y la fecha de celebración de la Asamblea General?

Existirá un periodo transitorio de tres meses en el que convivirán la actual prestación regulada en nuestro Reglamento de Prestaciones, con la integración efectiva de la medicina general y de la farmacia en el sistema público sanitario. Así por ejemplo, en el caso de la farmacia habrá que habilitar los cauces oportunos para que los mutualistas puedan recibir durante dicho periodo la compensación adicional del 10% sobre el 60% financiado por el sistema público, de cara a dar cumplimiento a la compensación del 70% que, hasta que se apruebe el cambio, recoge nuestro Reglamento.

Industrias en un medio campestre

Ezra Rabin (Gaash, Israel)

El autor examina los retos de futuro del **movimiento kibutziano** en el nuevo entorno global. Sus desafíos no difieren mucho de los de MCC.

La coincidencia de dos episodios fortuitos me movieron a escribir esta nota: el uno, la lectura en el número de T.U. Lankide del pasado mes de setiembre la editorial sobre la empresa personalista; y el planteamiento de mi conocido y apreciado Ormaechea "El Cooperativismo, síntesis de madurez social". Ya hace treinta años que desde la lejanía, salpicada por visitas mutuas planificadas y casuales a Mondragón e Israel, sigo muy de cerca el desarrollo de la Experiencia de Mondragón. Lo hago como miembro desde hace más de 50 años en la experiencia del Kibutz en Israel y cofundador del primer Kibutz latinoamericano en el país. De ahí, el interés constante por el estado y desarrollo de ambos movimientos.

El otro episodio es la reunión de representantes de más de 300 empresas industriales del MK (Movimiento Kibutziano) que se citaron el mes de setiembre en el hotel del Kibutz "Maale Hajamisha" ubicado en las cercanías de Jerusalén. Es la convocatoria anual de la "Asociación Industrial Kibutziana" en la que naturalmente se analizan los datos económicos, las tendencias y cambios principales y se barajan las perspectivas de su futuro desarrollo.

La esencia del Kibutz

Sé que muchos de los lectores de T.U. Lankide han oído que el Kibutz en Israel, existe y funciona desde casi un siglo entero. El primero fue fundado en 1910. Fue concebido y es una formación más amplia que una cooperativa y, por lo tanto, es un ente mucho más complejo. Kibutz (comunidad) es una aldea, un puebecito en el que conviven en completa comunidad familias que se aunaron movidas por una meta común: la creación y desarrollo de una sociedad productiva, que vive de su trabajo y distribuye sus frutos en forma igualitaria (equitativa). Ello aseguró un alto nivel de solidaridad.

Vista aérea del Kibutz Gaash



Puede decirse que hasta el presente esa solidaridad (social y económica) fue casi total.

Paralelamente, en Mondragón el surgimiento y formación de las cooperativas tuvieron como principal objetivo crear más y más lugares de trabajo, ofreciendo a sus miembros la oportunidad de ser cooperadores, es decir dueños de la empresa. Algo similar se planteó el Kibutz en Israel.

Ambos movimientos surgieron en realidades distintas y en condiciones incomparables, pero tuvieron un cierto común denominador que fue base de metas parcialmente similares.

El Kibutz es una sociedad que ha demostrado tener durante su existencia dos características aparentemente opuestas: elasticidad y apego a sus principios rectores. Estos fueron cuajando —usando expresiones modernas— "on line". Los enormes cambios habidos en el medio circundante y en el mundo entero no pasaron por alto el sistema de Kibutzim. La trayectoria de la industria dentro del movimiento kibutziano, fue distinta a la del desarrollo industrial de las empresas en MCC.

Comunidad Agrícola: punto de partida

El Kibutz fue creado como comunidad agrícola. Ello constituyó una gran revolución a nivel de sus fundadores, que en su casi totalidad no eran ni agricultores ni campesinos. No tenían ni idea de cómo se labra la tierra y cómo se cultivan sus distintas ramas. Sus integrantes procedían de ciudades y pueblos lejanos. Eran jóvenes idealistas, en su mayoría solteros. En gran parte provenientes de familias modestas con un trasfondo ocupacional de comerciantes, trabajadores, artesanos, y muchos estudiantes incluso universitarios.

Desde un principio adoptaron los principios de auto-gestión y lo que es más importante, bregaron por una constante modernización de la agricultura. Esta es la clave para comprender el alto grado de desarrollo que hasta hoy tiene el agro en Israel.

Con el correr de los decenios surgió la necesidad objetiva de dejar de ser una comunidad exclusivamente agrícola: adelantos tecnológicos, problemas y oportunidades económicas y aspectos ocupacionales dieron lugar a la idea y a iniciativas de índole artesanal e industrial.

Fue así que de una economía casi 100% agrícola, hoy la producción de la red de kibutzim está integrada por un casi 75% de actividades no agrícolas, fundamentalmente industria y en porcentaje ascendente, servicios. En otras palabras, el proceso por el que atraviesa casi todo el mundo no elude la realidad del Kibutz.

El tránsito de una comunidad agrícola a una agro-industrial, no fue sencillo: muchos vieron en ese cambio una "traición" a la devoción agrícola como expresión suprema del apego a la tierra. Tal tendencia fue debatida tanto a nivel de cada uno de las unidades básicas, como a nivel del Movimiento todo. Sin entrar en mayores detalles en esta nota, las objeciones se refirieron también a problemas de relaciones humanas, jerarquías, especialización profesional, ecología, etc.

Perfil y desafíos de la Industria del Kibutz

Las ventas de las 314 empresas industriales alcanzaron la cifra total de 5.600 millones de dólares. Por primera vez, el monto de la exportación pasó del 50% de la producción, y el número de gente empleada llega a 32.000 personas.

Es interesante observar que las cifras relativas a la Industria del MK son muy similares a las de MCC. Si los datos que obran en mi poder son más o menos exactos, este hecho, sin dejar de ser casual, nos da la pauta de su envergadura y variedad. Las ventas del grupo industrial de MCC llegaron este año a 5.600 millones de dólares, con un 49% de exportación y ocupando un plantel de 33.000 personas.

Una de las diferencias mayores entre ambos es la canasta de ramas del grupo industrial, la envergadura de sus distintas plantas y su distribución geográfica. La rama industrial más desarrollada es la plástica, que realiza cerca de un 40% de la producción. También a nivel nacional el MK es líder de esta rama: produce el 58% del total de la producción plástica y de goma en el país y supe el 63% de la exportación nacional de este rubro.

Otro dato interesante es el tamaño de las plantas industriales: 44 empresas, que constituyen un 14% del total de plantas, producen más de 25 millones de dólares cada una y en conjunto un 57% del total de las ventas. En el otro extremo hay 81 fabricas que constituyen el 25% de las

El proceso de cambio por el que atraviesa casi todo el mundo no elude la realidad del Kibutz. De una economía casi 100% agrícola, hoy la producción de la red de kibutzim está integrada por un 75% de actividades no agrícolas, fundamentalmente industria y en porcentaje ascendente, servicios.

empresas, producen menos de 3 millones de dolares cada una y contribuyen apenas un 2,1% a la producción total. Este grupo, junto al segundo de los más pequeños, constituye uno de los problemas a los que se está prestando atención especial. Este grupo de industrias en lugar de haber incrementado su producción, la ha reducido.

El otro elemento que caracteriza en especial a la industria de los kibutzim es su distribución y ubicación geográfica, principalmente en la periferia fronteriza del país: Incluso las grandes empresas están ubicadas en esas zonas y si se toma en cuenta que un 65% de las ventas provienen de las zonas menos densas, se puede apreciar el aporte esencial del MK a la solución del problema ocupacional de esas regiones. Diremos que el 54% de los trabajadores del MK, lo hacen en empresas de esas zonas.

Estos dos son índices de gran importancia en muchos países, pero en Israel, tienen un significado de primer orden.

Retos futuros

Los 270 kibutzim, que demográficamente hoy son menos del 2% de la población, realizan un 10% de la producción industrial (y cerca del 30% de la producción agrícola). Mientras que la producción de toda la industria en el país aumentó en menos del 1% con respecto al año anterior, la industria del MK se incrementó en un 9%. Las empresas están empeñadas en buscar nuevas vías de ampliación y consolidación.

Hay ya un numero significativo de empresas que han establecido plantas de producción en el extranjero. Son centros productivos junto a centros de *marketing* en distintos países. Durante la primera fase, ello puede involucrar la reducción de la producción local, pero la experiencia demuestra que muy rápido consigue volver a su nivel anterior.

La necesidad de movilizar capitales, condujo hace varios años, por primera vez en la historia, a emitir parte de las acciones de la empresa en la bolsa de valores. Hoy se están preparando varias empresas kibutzianas más a seguir ese ruta.

Este es un cambio en sentido distinto al que está pasando en MCC: "cambio de titularidad de una sociedad anónima a una sociedad cooperativa". Estos últimos años, aquí en Israel, parte de los kibutzim, desligan a la empresa industrial de la economía integral del Kibutz, otorgándole titularidad de sociedad anónima, para poder así movilizar capital. Este cambio posibilitó también la introducción de empresas nacionales e internacionales como socios en varias de las fábricas de Kibutzim. ●

Reconocimiento

Jose M^º Larrañaga

No hace mucho me disponía a entrar en la sala de una empresa, cuando percibí a dos compañeros que se acercaban por el pasillo en mi misma dirección, abrí la puerta y esperé a que llegaran para cederles el paso. Pasaron al interior charlando entre ellos sin que ninguno se dignara siquiera mirarme y menos agradecer la atención de sostenerles la puerta. Sentí un vivo rencor hacia ellos.

Después de este suceso comencé a analizarme a mí mismo: ¿porqué me había molestado tanto? No me habían robado nada, no me habían insultado, ni me habían agredido... pero me habían ¡ignorado!

Busqué el sentido del dolor que ello me había causado en el alma y llegué a la conclusión provisional de que había sufrido un atentado contra mi dignidad personal, se me había tratado como ¿...? No sabía como qué se me había tratado hasta que me di cuenta que simplemente ¡no se me había tratado! Yo en ese momento no era nadie, no era nada, para ellos.

Conocer

Cuentan que un paciente le dijo al médico en su consulta:

– *“Doctor, vengo a que me reconozca”*

A lo que respondió éste:

– *“Pues así, a primera vista,... no caigo”*.

Reconocer implica que previamente conocemos. Por eso no debe extrañar la ceguera de determinadas organizaciones para con las personas y para con sus circunstancias porque simplemente no conocen la esencia de las personas. Quedan en la superficie, en la periferia de la naturaleza humana, sólo perciben, por ejemplo, su capacidad física para trabajar y, así, las personas son tratadas como mano de obra directa, recurso humano, fuerza de trabajo, etc. A las personas se las conoce por una parte de sus atributos, pero no por la totalidad de su persona. Algo así como conocer el automóvil por su chasis y obrar en consecuencia cuidando exclusivamente la pintura, corrigiendo las abolladuras, pero descuidando, no reconociendo, las necesidades de la mecánica, de la parte eléctrica, de los elementos de seguridad, etc.

Cuántos directivos hay que conocen mejor el valor y los datos de las instalaciones, de las características de las máquinas, las ventas, el defectivo, etc. que sobre las personas a las que dirige.

Como aquella dama de la nobleza extremeña que sabía exactamente el número de caballos, toros y vacas de su cortijo



pero no el número de labradores y jornaleros que las cuidaban. ¿Dejaríamos a un cirujano que nos operara sabiendo que desconoce la función de nuestras vísceras? ¿Atenderíamos las indicaciones de un psicólogo que no tuviera idea de la estructura de la mente? ¿Es lógico admitir directivos sin formación ni sensibilidad en las relaciones humanas y en las ciencias sociales?

Pero parece que para dirigir personas en una organización se exigen más conocimientos financieros y económicos que conocimientos sobre las personas. Y así nos encontramos con propuestas contradictorias en las relaciones laborales que no parecen ser consideradas aberrantes (que lo son). Por ejemplo, pretender la máxima calidad en los productos y los servicios abusando de los contratos basura o de la precariedad laboral o de la falta de comunicación e información o la inseguridad en el trabajo. Recuerdo aquellos primeros ordenadores que no funcionaban sin determinadas condiciones climáticas (temperatura, humedad, vibración) a los que se les dotaba de todo lo necesario y se aceptaban “sus condiciones” sin rechistar mientras que se racaneaban los presupuestos para las mejoras ambientales de las personas. Se conocía y se reconocía mejor la máquina que la persona.

Reconocimiento

El reconocimiento entraña un acto de redención. Lo que se reconoce es salvado de la nada, en cambio lo que se ignora y no se reconoce, queda abandonado, deja de existir.

Las personas que no son reconocidas son condenadas a

El buen reconocimiento tiene que ser justo, indiscriminado y personalizado. No podemos cometer el error de, por ejemplo, citar un éxito atribuyéndolo a todos cuando el esfuerzo ha sido de una o pocas personas. O que aplaudamos a quien no es merecedor de aplauso.

estar fuera, más allá de las fronteras en las que se produce la vida o el sentido de la vida. Un trabajador al que no se le reconoce el esfuerzo, el trabajo realizado, comienza a dudar de si merece la pena el sufrimiento que toda acción laboral conlleva. Recientemente sentí el inmenso dolor de la confesión por parte de una persona muy querida para mí, que me dijo: *"Hasta ahora te he hecho caso cuando decías que debemos realizarnos en el trabajo, pero a pesar de mis esfuerzos eso no es posible, arrojé la toalla; mi trabajo es inhumano por repetitivo, monótono, y sin contenido y no se nos tiene en cuenta"*. Trabaja en una cooperativa

Algo estamos haciendo mal cuando personas de la categoría de la referida (trabajadora, comprometida, inteligente) se abandonan a la apatía y a la desilusión. Estamos perdiendo oportunidades por no reconocer la naturaleza humana en su totalidad y obrar en consecuencia.

El buen reconocimiento tiene que ser justo, indiscriminado y personalizado. No podemos cometer el error de, por ejemplo, citar un éxito atribuyéndolo a todos cuando el esfuerzo ha sido de una o pocas personas. O que aplaudamos a quien no es merecedor de aplauso.

Reconocimientos parciales

Siendo Franco comandante en África fue herido en una acción de guerra y, por esta razón, solicitó la Cruz Laureada de San Fernando, máxima distinción por acciones heroicas que se otorga en el Estado Español. No le fue concedida, con enorme disgusto por su parte. Siendo Generalísimo el "error" fue subsanado. El reconocimiento que se le negó en la primera instancia se le concedió posteriormente. Me temo que se reconoció no el hecho sino la pena en la que se había instalado posteriormente.

Al Capone decía: *"Con la sonrisa se consiguen muchas cosas, pero si a la sonrisa añadimos una pistola, aún se consiguen más cosas"*. En este caso se le reconoce más a la pistola que a la sonrisa. Esto pasa cuando los manifestantes de alguna reivindicación social o laboral confiesan que si la manifestación es pacífica no les hace caso nadie, ni los periódicos, ni las autoridades, pero si cortan una carretera o se meten con el mobiliario urbano las cosas marchan más raudas para sus intereses.

Los políticos se desviven, en época de elecciones, por acercarse a los jubilados, a las amas de casa, etc. Ven y reconocen el voto, pero no ven ni reconocen la persona que

porta el derecho de voto. Es un reconocimiento parcial, lábil y prostituido.

Además el método que en estos casos se utiliza es el de concederles un signo, un número de identificación, una etiqueta, lo cual significa que se reconoce el signo, el número o la etiqueta pero no la realidad personal del sujeto. A estos los antiguos llamaban adorar al santo por la peana.

El reconocimiento negativo

Hay una tendencia muy marcada en algunos tratadistas del reconocimiento de entenderlo sólo en los aspectos llamemos positivos. Es decir, se reconoce cuando se le felicita a la persona, cuando se le retribuye por lo que ha hecho, pero el reconocimiento es, también, criticar cuando no se actúa correctamente, corregir desviaciones indeseadas o incorrectas.

Lo contrario del amor no es el odio, sino la indiferencia. Lo contrario de la alabanza no es reprender sino el silencio. He sido testigo de situaciones en la que algún niño pedía a gritos que le dieran un azote porque en su hipersensibilidad creía que su madre o su padre le ignoraban: preferían el azote a la indiferencia, o al *"déjame en paz, que me tienes hartado/a"*.

Covey recoge en "Los siete hábitos de la gente altamente eficaz" la anécdota de una niña en un restaurante que tras pedirle a su padre un determinado plato este pide para ella otro diferente, pero la camarera, haciendo caso omiso del progenitor, atiende la petición de la niña, y esta le dice a su madre "Mamá esta camarera cree que soy una persona de verdad".

Eso es el reconocimiento esencial: tratar a la persona como a una persona de verdad.

Mecanismo de reconocimiento

Creo que se pueden sintetizar en dos grandes áreas las gestiones para lograr el reconocimiento de las personas por parte de la organización:

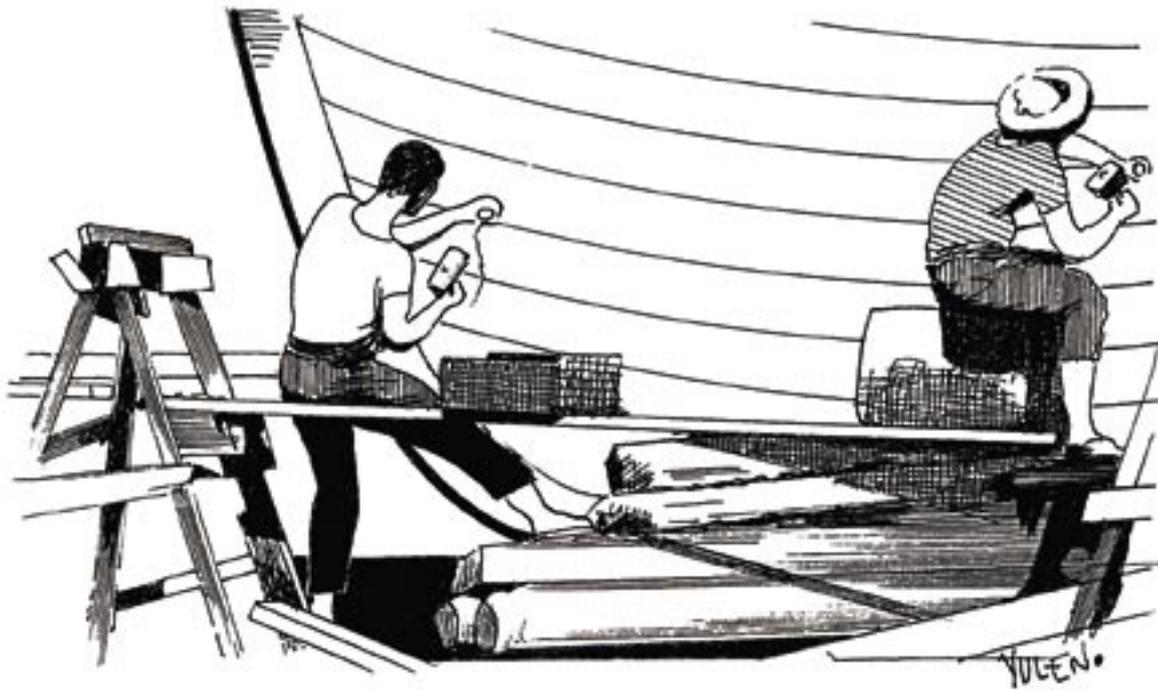
1. Facilitando, alentando, proponiendo. (El protagonismo es compartido entre persona e institución). Y en ese espacio se puede actuar sobre el aprendizaje, la formación, la educación, la participación, la comunicación, la responsabilidad y la motivación
2. Gestionando; la promoción, la retribución, el desarrollo personal y las relaciones institucionales.

Conviene precisar que determinados términos como la retribución, por ejemplo, no se limitan a la retribución económica exclusivamente, sino tienen un ámbito mucho más amplio. Todos sabemos que hay un acusado déficit emocional en nuestras comunidades, que no se cubren con dinero pero que suponen un aliciente para la motivación y el compromiso. O la comunicación integra la escucha tan necesaria para comprender a las personas y, que sin embargo, es un claro déficit que arrastramos en nuestras empresas. Pero estas son reflexiones que merecen más espacio, que requieren otro artículo. ●

Reconocer: Identificar, caer en la cuenta de que una persona, cosa o lugar era ya conocida. Examinar cuidadosamente a una persona o cosa para establecer su identidad y completar el juicio que sobre ella nos habíamos formado.

Reconocimiento: Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Medio de prueba, consistente en la inspección personal del juez del hecho debatido.

El calafateador sujetaba la “trintxa” con la mano izquierda colocándola en posición prácticamente vertical y la golpeaba repetidas veces con el mazo.



Calafateadores (y II)

LOS CALAFATEADORES ENTREVISTADOS CONSIDERAN SU TRABAJO COMO “BUENO” EN COMPARACIÓN CON OTROS TRABAJOS HABITUALES DE LOS ASTILLEROS DONDE CONSTRUÍAN EMBARCACIONES DE MADERA.

Carmelo Urdangarín • José M^º Izaga

Como ya hemos señalado, el mantenimiento de las embarcaciones también requería su calafateado, como mínimo una vez al año, generalmente cuando había que pintarlo “darle patente”. El deterioro lo producían sobre todo la adhesión de crustáceos y de una hierba llamada “goma, una especie de moco” que sin acabar de perforar la madera la debilitaba longitudinalmente apareciendo las humedades. Para extraer la estopa o algodón envejecidos era necesaria la herramienta específica tipo gubia curva a la que anteriormente hemos hecho referencia.

José María Aguirrezabala Amuchastegui nacido en Mutriku en 1921, empezó a trabajar a los once

años en el pequeño astillero de su pueblo natal situado en el muelle “junto a la rampla o arrampla pequeña” y propiedad de Cesáreo Zumalabe (padre del conocido artesano Valentín) que aún no contaba con electricidad y donde construían embarcaciones de madera de hasta unos seis metros de eslora. Fue aprendiendo los distintos oficios por observación y las enseñanzas de Zumalabe del que guarda un excelente recuerdo. Trascurridos tres años pasó al vecino astillero de Pedro Manuel Egaña (1890) donde permaneció casi dos décadas desplazándose posteriormente a Venezuela (Estado de Falcon península de Paraguana en la localidad de Puerto Fijo) donde siguió construyendo primero barcos de madera y después de casco de hierro, sumando un total de tres

décadas en esta actividad en la que las labores de calafateado ocuparon un lugar importante.

Pedro Manuel Egaña, que había aprendido el oficio en Portaleta en la parte vieja donostiarra, habiendo sido socio de Cesáreo Zumalabe, del que se separó en 1.926, construía barcos de madera para bajura, así como algún arrastrero, en su mayoría en el astillero de Mutriku, así como en Orio en una instalación -Ortzaika- en el río Oria, alquilada a Manuel Elizondo en dos ocasiones por un total de unos 20 años, y situada a unos dos kilómetros del centro urbano aguas arriba. Habitualmente la eslora total era de 24 metros y la manga 6. Durante su estancia en Venezuela construyó unas ocho embarcaciones de madera de

tamaño similar a los anteriormente citados, disponiendo con abundante madera que elegía en los bosques (lo que aquí también ocurría en aquellos años) destacando por su calidad y dureza la de "kují" y algarrobo (para las cuadernas). El resto de los barcos construidos, hasta un total aproximado de quince, fueron de casco de hierro.

José María Agirrezabala destaca la relevancia del calafateado y el hecho de que los que dominaban el oficio realizaban también otras tareas. Asimismo resalta la importancia de la forma de coger la herramienta para "abrir" las maderas al iniciar el calafateado que se describe en el dibujo adjunto. El calafateador sujetaba la "trintxa" con la mano izquierda colocándola en posición casi o totalmente vertical entre la unión del maderamen y la golpeaba repetidas veces con el mazo asido con la mano derecha, trabajando las distintas juntas del forro en sentido contrario a las agujas del reloj. El calafateado de algunas partes de la embarcación tenía que realizarlo, el trabajador, en posturas difíciles. La herramienta utilizada para que posteriormente colocar la estopa debía ser de punta más ancha que para el algodón.

Para colocar la estopa alquitranada "meter entre las tablas", y después de la operación previa de entrelazado, el calafateador se la enrollaba en la muñeca izquierda a modo de una ancha pulsera y tras pasar por el interior de la mano que sostenía la herramienta, la hacía llegar al dedo índice que iba posicionándola con una leve presión para, con sucesivos golpes del mazo sobre la herramienta, ir introduciéndola en el lugar deseado avanzando de derecha a izquierda.

En el caso del algodón el proceso era distinto pues se metía una punta entre tablas en el lado derecho de la ranura a calafatear y otra en el izquierdo a una distancia aproximadamente de medio metro para a continuación proceder al igual que con la estopa. En ambos casos se finalizaba remachando el último tramo para lo que se utilizaba una herramienta de punta más ancha.

En el caso de utilizarse algodón

para el calafateado lo que ocurría en "todas las embarcaciones pequeñas", a su término se pintaba todo su exterior. Luego, utilizando una espátula se aplicaba masilla con aceite de linaza encima "de las juntas" para una vez que se secase volver a pintar.

En los casos de mantenimiento y cuando se había debilitado el calafateado "mermatu", metían una nueva estopa sobre la anterior, lo que requería una técnica algo distinta pues había que manejar la herramienta colocándola con menor verticalidad.

Las condiciones de trabajo

Lourdes Odriozola Oyarbide nos ofrece una referencia muy valiosa sobre las condiciones laborales de principios del siglo XVIII al reproducir parte de una carta de Antonio de Gaztañeta fechada en septiembre de 1711, en la que



Estas eran las herramientas que utilizaban habitualmente.

indicaba que "(...) en esta tierra (sólo en los Astilleros donde se fabricaban vageles) trabajan de luz a luz en todo el año, sin distinción de tiempo y sólo se les da una hora para medio día para a comer, pues a las doce se llama y hasta la una no vuelven; y esta Canal de los Pasajes, así carpinteros como galafales y marineros en el verano, no se mueben de tierra para hir a bordo hasta que den las seis y a las ocho dadas todos salen en tierra a almorzar, asta las nueve dadas no se mueben, a las doce dadas vuelven a comer y hasta la una no se mueben para ir abordo y a las seis de la tarde dejan el trabajo, de suerte que un día de verano (...) todos los días que desde que amanece hasta las seis están trabajando para otro como desde las seis

de la tarde hasta anochezer, y sólo a las horas expresadas como comunidad (...)".

Los calafateadores entrevistados consideran su trabajo como "bueno" en comparación con los habituales en los astilleros que construían embarcaciones de madera. Sin embargo recuerdan el riesgo que suponía calafatear a cierta altura sobre una tabla apoyada en dos caballetes de "angular de hierro", así como las difíciles posturas en que, en ocasiones, llevaban a cabo su trabajo sobre todo cuando no había carros para sacar del muelle las embarcaciones y tenían que calafatearlas entre mareas.

Quienes trabajaron en los astilleros creen que siempre estuvieron peor pagados que los que lo hacían en la industria. Recuerdan que la retribución de un aprendiz en 1935-1936 era de unas cinco pesetas semanales, y de 5,2 pts/día en 1947, "con seguridad social". Un especialista que en los años cuarenta percibía del orden de una peseta diaria, en 1952 llegaba a las 700 semanales. En los años cincuenta, el responsable de un astillero podía ganar hasta 100 pesetas diarias.

Hasta 1960, en caso de necesidad, se trabajaba todos los días, incluidos sábados y domingos previa autorización del párroco de cada localidad para hacerlo los festivos.

En los astilleros Egaña de Zumaiá construían embarcaciones de eslora total entre siete y treinta metros.

A título de ejemplo cabe señalar que en 1942 un barco de madera de 18 metros de eslora y 4,3 de manga y 30 Ts se vendió en 54.000 pesetas. A su vez en 1951, un barco de 4,49 metros de manga y 31,25 Ts se cobró 114.000 pesetas. Y en 1963, la última embarcación que se construyó, de eslora de 18 metros, manga de 5,3 y 55 toneladas se vendió en 400.000 pesetas.

José María Agirrezabala nos recuerda un dicho de difícil interpretación muy popular de los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado: "kalafate koperol arreando por el gol".

Nuestro agradecimiento a Javier Carballo Berazadi por sus consejos y aportaciones.



Félix Ares

DIRECTOR DE KUTXA ESPACIO DE LA CIENCIA

ROSA MONDRAGON

INGENIERO Y DOCTOR EN INFORMÁTICA, FÉLIX ES EL DIRECTOR DEL MUSEO DE CIENCIA DE MIRAMÓN. ES MÁS AMIGO DE LAS PREGUNTAS QUE DE LAS RESPUESTAS Y UN DIVULGADOR NATO DE LA CIENCIA, UNA "GRAN DESCONOCIDA EN LA SOCIEDAD".

¿Cuál es la función de un museo de la ciencia y cuál la función de Kutxaespacio de la ciencia?

Nuestra misión es básicamente la de divulgar la ciencia, si bien deberíamos concretar para qué y para quiénes. En este sentido, a nivel de Europa es cada vez más preocupante la falta de vocaciones científicas y técnicas, y como ejemplo podemos decir que sólo en Alemania existe un déficit de 700.000 informáticos. Por otra parte, se demuestra que Estados Unidos tiene una economía mejor que la europea porque cuenta con mejores técnicos y científicos, que no son precisamente estadounidenses. En definitiva, y volviendo al tema de nuestra labor en los museos de la ciencia, debemos volcarnos en crear vocaciones, y para ello hay muchas maneras y todas muy complejas, aunque desde estos museos podemos aportar un granito de arena: suscitando interés en el porqué de muchas cosas. Siempre he considerado más interesante que salgan del museo con una pregunta que con varias respuestas, porque lo interesante es la pregunta no la respuesta.

¿Qué público visita asiduamente el museo?

El público escolar es el más numeroso. En el museo de ciencia nos ponemos a disposición de los profesores para trabajar conjuntamente para ver qué hacer antes, durante y después de la visita, teniendo en cuenta los distintos niveles educativos. Desde nuestro punto de vista, puede ser una ayuda al aprendizaje formal, aunque lamentablemente son pocos los profesores que lo hacen así. Con esta afirmación no deseo criticar a los profesores, porque si yo tuviera que impartir la materia que tienen que impartir en el tiempo en que deben hacerlo, seguramente haría lo mismo.

También contamos con el público familiar y pretendemos que en un ambiente relajado padres e hijos hablen de ciencia. Además, tenemos un programa preparado específicamente para personas adultas y tercera edad, donde, entre otras cosas, hablamos del funcionamiento de la electricidad, telefonía móvil, del microondas, y de otros aspectos cotidianos.

La ciencia, ¿es desconocida?

Es una gran desconocida, y durante estos últimos años está pasando algo que es peor todavía, y es que está siendo mal valorada, siempre se ven los factores negativos y nos olvidamos de los positivos. Al respecto, en la conferencia que ofrecí con motivo de la inauguración del curso académico de Mondragon Unibertsitatea, cité varios aspectos positivos: la electricidad, el agua corriente, el aumento de la vida media, etc.

A ti particularmente, ¿de dónde te viene la vocación, Félix?

Mi niñez la pasé en un pueblo de la provincia de León, situado en las montañas donde hacía muchísimo frío. Recuerdo que una noche de invierno, estando toda la familia concentrada en la cocina, oí en la radio algo así como "parece que

"Lo interesante son las pre

Marte está habitada", y me impresionó muchísimo, aunque posteriormente se constató que las señales recibidas eran por rebote de las emitidas desde la Tierra. A raíz de esa noticia me puse a hablar con mi abuelo y él me llevó afuera y me hizo mirar al cielo, un cielo libre de contaminación y lleno de miles de estrellas. Allí hablamos de lo divino, de lo humano, de las estrellas, etc. Después empezó a regalarme libros de Julio Verne y a escribirme cuentos. Sin lugar a dudas, mi abuelo influyó mucho en mi vocación.

La educación, ¿qué papel juega y cuál debe jugar en la divulgación de la ciencia?

En este momento me atrevo a decir que estamos haciendo científicos a pesar del sistema educativo, porque creo que, con matices y excepciones, el sistema educativo está jugando muy en contra de las vocaciones y del conocimiento científico. El sistema actual educativo enseña cosas terminadas, descontextualizadas del problema y del momento histórico. Por eso mi propuesta sería dar una décima parte del temario, dejando que el resto lo descubran ellos y si descubren errores, habrá que valorarlos, contrastarlos. Para ello, el trabajo en grupo es el idóneo para investigar en bibliotecas y sacar conclusiones. En definitiva, el sistema educativo debe esforzarse en enseñar más el espíritu de la ciencia que las fórmulas, para conseguir que quizá sepan menos pero que lo que aprenden lo interioricen.

¿Ocurre lo mismo en el ámbito universitario?

Creo que sí, es más, opino que el ámbito universitario se ha degradado mucho. Alguien pensará: *¿cómo puede ser, si cada vez dedicamos más dinero y más medios?*, pero el universitario de hoy en día se limita a estudiar los apuntes del profesor, sin plantear ni cuestionar lo que el profesor dice. En las bibliotecas universitarias hay un montón de libros y otro montón de alumnos que estudian los apuntes fotocopiados del profesor. Hoy en día, la clave está sin duda en los profesores vocacionales.

Y, ¿que función tienen los centros tecnológicos en la divulgación de la ciencia y la técnica?

Los centros tecnológicos facilitan la capacidad de investigación científica aplicada a un grupo de empresas que de otro modo, por libre, quizá no podrían hacerlo.

Los centros tecnológicos y la concretación de los mismos en un ámbito cercano, en un Parque Tecnológico tiene un valor añadido importante: la concretación y la interrelación de los mismos en la investigación. Aunque parezca curioso, la existencia de un único bar como centro de reunión para los diferentes investigadores aporta mucho a esa interrelación colateral, y así se demostró por ejemplo en el famoso Valle del Silicio, en Estados Unidos. ●

El enfoque de Ares

Televisión:

Marconi. Todos consideramos que Marconi es el inventor de la radio, pero la radio la inventaron otros y él sólo perfeccionó las antenas. Sin embargo, Marconi se metió en la televisión y la promocionó, e incluso participó en la primera emisión de televisión.

Jóvenes:

Ilusión, motivación, no están contaminados, son moldeables.

Ingeniería Genética:

Una gran realidad y una gran esperanza de futuro aplicable a diferentes campos: desde los problemas energéticos, hasta los problemas de salud.

Atapuerca:

Es un gran yacimiento antropológico, digno de figurar entre los mejores del mundo. Pero además, gracias a las dotes de comunicación de Arsuaga, se ha demostrado que la ciencia puede ser televisiva, radiofónica, un super ventas, y que engancha a la gente. Arsuaga es la cara visible, aunque no quiero olvidar a otros como el subdirector Carbonell o como Bermúdez de Castro.

Internet:

Es la gran revolución, de la misma manera de Guttemberg nos llevó a la época industrial, aunque él no lo sabía ni se lo imaginó. Creo que cada vez que se ha dado un avance de comunicación se ha dado una revolución humana, pero quienes lo estaban viviendo no sabía dónde les llevaría. Hoy en día sucede lo mismo, internet es una gran revolución pero no sabemos adónde nos llevará.

Extraterrestres:

Me gustaría que existieran pero creo que no existen. Es más, cuando más se profundiza en el tema, más equivocada es la idea de que existe vida en todos los planetas que reúnen las condiciones para que la haya.

Central nuclear:

En este momento hay demasiado miedo debido a dos errores: Hiroshima y Kawasaki; y Chernobil. Sin embargo, poco se conoce de Francia, el país más nuclear del mundo y donde apenas se han dado accidentes. En general, hay poca información al respecto.

Transgénicos:

Hay empresas que se dedican a experimentar y producir alimentos transgénicos y dicen que no pasa nada, y en el otro extremo están quienes dicen que es un error. Creo que, como siempre, la verdad está en el medio: aportan mucho pero indudablemente antes o después provocarán algún accidente.

guntas, no las respuestas"

El gusto por comer

LOS ANCIANOS CONSTITUYEN UNO DE LOS GRUPOS DE POBLACIÓN CON MAYOR RIESGO DE SUFRIR PROBLEMAS DE MALNUTRICIÓN.



Los especialistas en geriatría subrayan que las personas mayores deben mantener el gusto y disfrute por comer, y hacen hincapié en la importancia de disfrutar de la degustación de diferentes alimentos y sabores. La alimentación es uno de los componentes más importantes de la vida, y una persona que pierde la ilusión por comer acabará malnutrida y enferma, con sus capacidades, funciones y autoestima reducidas.

Al respecto, los ancianos constituyen uno de los grupos de población con mayor riesgo de sufrir problemas de malnutrición, no sólo por los cambios fisiológicos que determinan la manera de alimentarse, sino también por los cambios psicosociales que también inciden en la forma en la que lo hacen. En la tercera edad, la alimentación adecuada a las necesidades orgánicas y el ejercicio ajustado a las posibilidades físicas proporcionan una mayor vitalidad.

Es muy frecuente que, con la edad, aparezcan ciertas dolencias físicas, como la diabetes, la hipertensión, el reumatismo, la artritis y la artrosis. Además, la condición de las arterias, que en las personas de la tercera edad no suele ser óptima, no sólo en lo relativo al estado físico sino también en lo que concierne al mental.

A esos factores deben añadirse otros de índole ambiental, que también inciden en la salud psíquica del anciano, como

Con una dieta alimentaria y una clase de actividad adecuada a las posibilidades peculiares que supone la edad avanzada, es posible mejorar la calidad de vida de manera notable y con resultados gratificantes.

ICTE

pueden ser la ausencia de familiares o seres queridos y la sensación de aislamientos producida por su imposibilidad de adaptarse al ritmo agitado de la vida moderna.

Adecuada alimentación

Los hábitos alimentarios de las personas de la tercera edad suelen ser inadecuados porque se adquirieron en épocas de la vida en que las demandas de energía eran muy superiores a las que tienen en la actualidad. Además, el metabolismo se torna más lento con los años, lo que también contribuye a que la carga energética normal en otras edades sea excesiva en edades avanzadas. Por tanto, convendrá que coman con moderación, lo que también les ayudará a evitar la

obesidad o a reducirla si la tienen, y a disminuir el riesgo de contraer ciertas enfermedades asociadas a ella.

Dado que las necesidades de proteínas, vitaminas y minerales siguen siendo las mismas, lo que deben reducir es la ingestión de hidratos de carbono y, en particular, la de grasas, dulces y toda clase de frituras. El menor consumo de estos últimos alimentos no sólo les brindará la posibilidad de mantenerse libres de un tejido adiposo excesivo, sino también la de evitar la ulterior degradación de las arterias.

Malnutrición

Conforme va avanzando la edad se van presentando otra serie de trastornos que también afectan a la alimentación. Uno de los más importantes es la pérdida de la dentadura, que dificulta el consumo de alimentos de consistencia dura, por lo que se recomienda elaborar o modificar los alimentos que sean de su agrado con una textura blanda, ya sea moliéndolos o preparándolos en forma de papilla.

Es necesario ser conscientes de que va a disminuir el sentido del gusto, lo que hace necesario una presentación más vistosa de los platos, la utilización de especias y saborizantes naturales para realzar el sabor de las comidas. Todo el sistema digestivo sufre alteraciones que pueden afectar el estado de nutrición. Es importante cuidar que la alimentación no contenga sustancias irritantes y que se coma tres veces o más al día para evitar la aparición de gastritis, problema frecuente en las personas mayores. La deshidratación es un padecimiento común ya que con la edad se debilita el mecanismo que nos indica que debemos tomar agua; ofrecerles constantemente agua, cuidar de que se ingiera unos seis vasos de agua diariamente es una medida sumamente beneficiosa.

Por todo ello, es de vital importancia prestarle atención a la alimentación de los mayores para mantener una calidad de vida que les permita seguir brindando a la sociedad el fruto de su experiencia y de su sabiduría. ●

De Gorliz a Cabo Billano

LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS INVITA A PASEAR POR LA COSTA VIZCAÍNA EN UN PRECIOSOS RECORRIDO DE 9,5 KILÓMETROS QUE COMBINA MAR, ACANTILADOS Y MONTAÑA.

Eukeni Olabarrieta



Decía Saint-Exupéry que *"la tierra nos enseña más sobre nosotros mismos que todos los libros. El hombre se descubre a sí mismo cuando se mide con el obstáculo"*. Y no hay duda de que en realidad esto es lo que hace correr al hombre y a la mujer, lo que les hace escalar montañas y atravesar los mares, descubrirse a sí mismos descubriendo otros horizontes y descubrir otros horizontes descubriéndose a sí mismos. Tranquilos, que el de hoy va a ser un apacible paseo, pero de vez en cuando hay que decir cosas de estas para entender a los pocos que disfrutaban en arriesgadas aventuras, pero también y sobre todo, para dejar claro que no es exclusivo de aventureros, que los muchos que disfrutamos con la tierra y el mar sin grandes riesgos también podemos descubrir nuevos horizontes. Un largo y apacible paseo puede ser para muchos tan enriquecedor como para otros subir al Montblanc.

La costa vasca es abrupta, salvaje, bella, tanto si la contemplas desde el mar como desde tierra. Y el tramo que va desde el cabo Billano hasta el Abra, en el que alternan altivos acantilados con magníficas playas, es una zona que se presta al paseo a pie o en bici pues está bien dotada de senderos. No es buena época para hacer todo el recorrido

pues anochece enseguida, pero sí una buena parte de él, desde Gorliz al cabo Billano. Es un recorrido de unos 9,5 km, fácil de realizar, en el que combinamos costa y monte, y que nos permitirá contemplar desde los acantilados bellos parajes de la costa vizcaína. El recorrido a paso normal se hace en un poco más de dos horas.

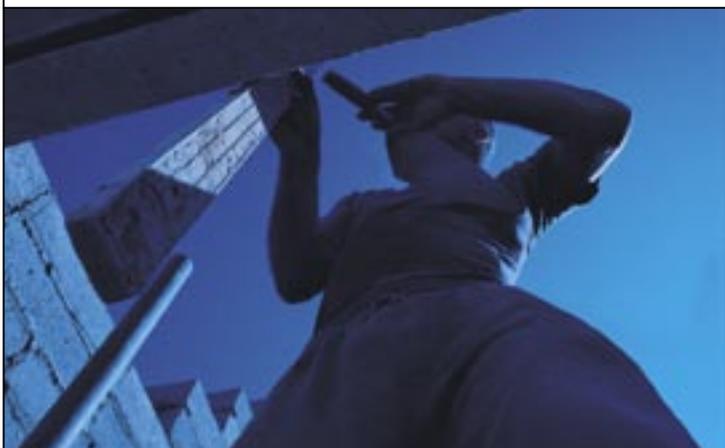
El punto de partida para esta magnífica excursión por este accidentado tramo de la costa vizcaína es la localidad de Gorliz, concretamente en el extremo norte de la playa, al lado de unas dunas fosilizadas, y desde donde parte un sendero que sube hacia el monte Astondo, al inicio entre pinos, pero pronto salimos del pinar para acercarnos al acantilado. Las vistas son magníficas. Bajamos y la terminar el descenso nos dirigimos hacia la izquierda, dejando a la derecha un área recreativa, para encaminarnos hacia el cabo Uztrikoetxe donde hay un antiguo fortín. Siguiendo el sendero llegamos a otro cabo, el de Puntetotz. La panorámica sobre los acantilados es esplendorosa y según como estén el cielo, el mar y el viento, la estampa puede ser inolvidable. Por el sendero, que se adentra un poco en tierra, llegamos a una pista asfaltada que nos lleva a Cabo Billano. Aquí y como recuerdo de la guerra incivil, como diría Unamuno, quedan unas baterías de cañones y un poco por encima de ellas está el Faro de Gorliz. Un camino asciende hasta el monte Fano y luego desciende para llegar a las casas de Fano. Estamos a mitad del recorrido así que es momento apropiado para un descanso y el bocata, ya que después ascendemos un poco sobre el acantilado para llegar a un encinar, paraje conocido como Sorgin Basoa, y acometer la cumbre del monte Ermua de 289 m. Si es de los que le gusta dejar tarjeta en las cumbres este monte tiene buzón. Hecha la cumbre se toma un camino asfaltado que nos lleva al camino forestal que seguimos hasta un punto en el que encontramos un cartel indicador "Armintza-Ermua", giramos hacia la derecha y el sendero nos llevará al punto de partida, a la playa de Gorliz. ●



Riesgo laboral por agentes biológicos

LOS MICROORGANISMOS PATÓGENOS PUEDEN ESTAR PRESENTES EN LOS OBJETOS O MATERIALES MANIPULADOS.

Vicente Pablo



En prevención de riesgos laborales denominamos agentes biológicos a los microorganismos vivos, principalmente virus y bacterias, capaces de producir enfermedades en el ser humano en relación o como consecuencia de la realización de su actividad laboral. Los microorganismos patógenos pueden estar presentes en los objetos o materiales que manipulamos, o ser transmitidos por los animales que cuidamos o sacrificamos (zoonosis), e incluso, como es el caso de los trabajadores sanitarios, contagiarse por el contacto con personas enfermas a las que cuidamos o por accidentes biológicos como el pinchazo accidental con una aguja contaminada.

Las más habituales

Veamos las enfermedades más frecuentes y las medidas preventivas:

- **TÉTANOS.** Enfermedad infecciosa producida por el bacilo conocido como *Clostridium tetani*. Este microorganismo persiste durante mucho tiempo en el ambiente, principalmente en la tierra y en materiales que permanecen a la intemperie, en forma de esporas muy resistentes a condiciones climáticas adversas y/o extremas. La medida preventiva más eficaz es la vacunación. En todas las actividades laborales con riesgo de heridas por manipulación de objetos o materiales que puedan estar contaminados, así como actividades de agricultura, ganadería, forestales o de construcción, todos los trabajadores deben estar protegidos frente al riesgo cumpliendo rigurosamente las pautas de vacunación antitetánica.
- **VIRUS DE LA HEPATITIS.** Existen diversos virus capaces de producir hepatitis en el ser humano. Los más conocidos son los virus A, B y C. El virus de la hepatitis A se transmite por vía oral. En cambio, en los virus de la hepatitis B y C, en el entorno laboral, la vía de contagio fundamental es la vía sanguínea por entrada del virus en la sangre a través de heridas o pinchazos que ponen al trabajador en contacto con sangre o fluidos biológicos contaminados. De los tres, en la actualidad el más grave por su capacidad para cronificarse es el virus de la

hepatitis C. Para los otros dos (A y B), disponemos de vacunas eficaces que previenen la infección y que están indicadas en los grupos laborales de riesgo, como es el caso del sector sanitario, médicos y personal de enfermería.

- **VIRUS DEL SIDA.** El virus de la inmunodeficiencia humana, como es bien conocido por todos, es capaz de atacar las defensas del organismo destruyendo los glóbulos blancos sanguíneos, más en concreto a los linfocitos. Similar en cuanto a la forma de contagio que el virus de la hepatitis C y, al igual que para éste, no disponemos en la actualidad de una vacuna eficaz.
- **BRUCELOSIS O FIEBRE DE MALTA.** Enfermedad producida por las bacterias del género *Brucella*, transmitidas al hombre a través de los animales: ovejas, cabras y vacas, pero también gatos y cerdos, a través de la inhalación del los gérmenes en procesos laborales de limpieza de zonas contaminadas, manipulación de pieles, cueros o secreciones de materiales contaminados; pero también por la ingestión de productos animales no pasteurizados o esterilizados, como la leche y sus derivados (queso, mantequilla, etc.).
- **Otras enfermedades** menos frecuentes: anquilostomiasis, carbunco, leptospirosis, rickettsiosis, tularemia, tuberculosis bovina, rabia, etc. ●

Medidas preventivas

En todos los casos de trabajadores expuestos a riesgo biológico, se recomiendan las siguientes medidas de protección y prevención:

- Vacunación del trabajador frente a aquellos agentes patógenos a los que puede estar expuesto y para los que disponemos de vacuna eficaz.
- Utilizar siempre material desechable de un sólo uso, y si no es posible, el material debe ser esterilizado después de su utilización.
- Utilizar guantes en la manipulación de material biológico, así como en las tareas en las que se está en contacto con sangre o fluidos biológicos, y también en la manipulación de basuras, residuos, despojos animales o aguas residuales, por citar algunos ejemplos.
- Utilizar mascarillas y gafas de protección en actividades con riesgo de salpicadura de fluidos biológicos a la zona del rostro.
- En caso de accidente biológico frente a los que no disponemos de vacuna, poner el hecho en conocimiento del médico responsable de la vigilancia de la salud de la empresa, para iniciar pautas de tratamientos profiláctico, y posterior seguimiento y control clínico.

Visita de AGRUPO: grupo de empresas sociales de Zimbabwe



TRAS ESTA VISITA, LA COLABORACIÓN ENTRE AGRUPO Y MUNDUKIDE SE CENTRará EN EL ASPECTO SOCIAL Y COOPERATIVO.

Durante cerca de quince días, dos representantes de un grupo de empresas sociales de Zimbabwe mantuvieron diversas reuniones de trabajo con Mundukide y aprovecharon la ocasión para realizar diferentes visitas a Otorora, LKS Ingeniería, y otras cooperativas del entorno.

Richard Manhya y Tendai Mutokonyi representan a AGRUPO, un pequeño grupo empresarial que centra su actividad en cuatro sectores: construcción, diseño y fabricación de sofás, transporte público y carpintería.

RICHARD MANHYIA - TENDAI MUTOKONYI, representantes de AGRUPO



Son empresas de diferentes sectores: construcción, transporte público, diseño y fabricación de sofás, y estamos afianzando la empresa de carpintería. Además, en este momento deseamos añadir otra nueva actividad que se centrará en los molinos para moler harina de maíz.

Richard, has tenido ocasión de participar en el Programa de Intercambio que organiza Mundukide, ¿verdad? ¿Qué supuso para el proyecto?

Efectivamente. Mi participación en el programa supuso para nuestro proyecto un cambio significativo, puesto que nos llevó a nuevos planteamientos y nuevas maneras de trabajar, siempre teniendo como referencia a un grupo empresarial cooperativo como MCC.

¿Cuál es el objetivo de esta visita?

Nuestro objetivo es aprender de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, deseamos saber las claves del éxito. De hecho, conocemos otras experiencias cooperativas en el mundo, pero que no han tenido éxito. Por otra parte, deseamos trasladarles nuestra propia experiencia y nuestros proyectos de Zimbabwe.

¿En qué consiste vuestro proyecto?

AGRUPPO es una asociación de pequeñas empresas sociales que tratan de desarrollarse económicamente. Somos conscientes de los problemas que imperan en Zimbabwe, pero nosotros entendemos que la solución a todo ello puede ser viable a través del desarrollo económico. Por ello, tratamos de desarrollar diferentes pequeñas empresas que pueden ser el motor del cambio. Precisamente en cuanto a la creación y el desarrollo de empresas es donde deseamos aprender y profundizar en Mondragón.

¿Qué tipo de empresas aglutina vuestra asociación?

Además, desde entonces nuestra relación con Mundukide se ha estrechado, puesto que mantiene una relación de intercooperación con nosotros. Esta colaboración se ha centrado en asistencia técnica y en ciertas ayudas financieras puntuales. En este momento, deseamos afianzar esta unión y de cara al futuro, esperamos contar con proyectos comunes entre ambas organizaciones.

Tendai, se trata de tu primera visita a Mondragón. ¿Qué aspectos te han extrañado o impresionado más?

Esta es la primera vez que salgo de mi país. Aunque todavía llevamos poco tiempo aquí, el deseo de visitar y conocer de cerca la Experiencia Cooperativa y empresarial de Mondragón es plenamente satisfactoria. Siempre he oído hablar de Mondragón como si fuera un mito, como si fuera un Dios, y ahora que estoy aquí, deseo saber: ¿qué es Mondragón? ¿en qué consiste? ¿qué lo diferencia del resto? ¿qué le ha hecho tan fuerte y competitivo? ●

Orbea

La importancia de la marca

- UBICACIÓN: MALLABIA - BIZKAIA.
- AGRUPACION: OCIO Y DEPORTE - DIVISIÓN EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL.
- ACTIVIDAD: FABRICACIÓN DE BICICLETAS.
- PLANTILLA: 180 PERSONAS.
- VENTAS 2003 : 34 M.ILLONES DE EUROS.



Cristina Fernández de Aranguiz Encargada de la sección de ruedas

Nuestro reto es permanente: hacer un producto de calidad. Creo que en ese sentido nuestra forma de trabajar, nuestra filosofía ha cambiado respecto a hace unos años: hoy en día prima la calidad frente a la cantidad. Actualmente, es imprescindible que el proceso industrial para desarrollar una bicicleta moderna y puntera se adapte constantemente porque de esta manera lograremos responder inmediatamente a las necesidades del mercado y a las exigencias del cliente.

Difundir la marca

Además, de cara a potenciar nuevos mercados, el patrocinio por parte de Orbea de un equipo de alta competición es una estrategia de cara a la difusión de la marca, y ello le permite afianzarse en los puntos de venta.

Por otra parte, elaborar y vender un producto cotidiano, atractivo y bonito, también es una ventaja porque en cierto modo ves tu trabajo representado en esa bicicleta que se expone en cierta tienda o comercio.



Joseba Arizaga Departamento de marketing

El peso que tiene la marca Orbea en el mercado actual viene dado por diferentes aspectos, pero, ante todo, es imprescindible que el producto sea bueno. Además, que esa marca proceda de una empresa moderna y dinámica es importante, más si cabe en un sector clásico como el de la bicicleta. Orbea es una marca histórica, pero moderna, dinámica, flexible y que está al día en todos los sentidos, y estas características son precisamente las que marcan la diferencia en el mercado.

Dentro de la industria de la bicicleta, creo que Orbea es la única cooperativa y este aspecto también representa una clara ventaja competitiva, por su elasticidad y porque los tiempos de reacción son menores respecto a otras empresas.

Además de estos factores, el patrocinio de equipos profesionales o eventos ciclistas nos permiten estar más cerca del usuario final con lo que la imagen de la marca se ve reforzada respecto a la competencia directa.



Xabier Narbaiza Departamento de Producto

La clave de nuestra marca radica, a mi parecer, en ofrecer un buen producto, innovador y adaptado en cada momento a las necesidades del mercado. Por otra parte, debido a la historia que tiene una empresa como Orbea también aporta una trayectoria de 70 años de saber hacer bicicletas y una cadena de distribución afianzada prácticamente en todo el mundo. En estos momentos, nuestra presencia es importante en los mercados de Francia, Bélgica, Holanda, Italia, y en nuevos mercados como Japón.

Debemos tener en cuenta que la percepción que un cliente tiene sobre una marca determinada se traslada también a la imagen que tiene sobre la empresa que hay detrás. Por eso, potenciar esa marca es importante, por medio de campañas publicitarias, de un buen precio y un buen servicio. En el caso de Orbea, contar con equipos de alta competición (un equipo de alta montaña y patrocinar un equipo de élite) que utilizan nuestras bicicletas, garantiza que este producto cumple con las expectativas que un profesional puede pedir.

Comunica, luego existe: el reto de las cooperativas

Puede parecer categórico o exagerado, pero lo cierto es que en una sociedad como la nuestra, regida por rápidos flujos de información y por vertiginosas transformaciones a todos los niveles, lo que no se comunica no existe. Así es, porque de qué sirve ser muy innovador, o muy competitivo, de qué sirve lanzar un nuevo producto al mercado o llevar a cabo un proyecto de alcance social si nadie se entera. Ahora bien, seguro que algunos estarán pensando que nunca les ha hecho falta abordar esta faceta de la gestión porque sus clientes de siempre confían en su buen hacer y con eso van tirando. Y, desde luego, el trabajo bien hecho, en definitiva la calidad, es una excelente carta de presentación para cualquier empresa o particular que pretenda ser competitivo.

Pero, ¿de verdad es eso suficiente? La respuesta es no. Las cooperativas, a pesar de su histórico arraigo en nuestra sociedad, nada menos que siglo y medio de historia, es un fenómeno económico y social poco conocido y, en consecuencia, poco valorado actualmente, y eso a pesar de que hoy representa un 6% del PIB y da empleo a un millón de personas en nuestro país. Y, digo yo, ¿alguien puede creer que esta circunstancia no tiene repercusiones sobre su desarrollo tanto individual como colectivo?

Pero, ¿qué es lo que está pasando exactamente? Pues bien, lo que está ocurriendo es que las cooperativas no están sabiendo rentabilizar bien su hecho diferencial, es decir, su doble faceta de empresa competitiva y socialmente responsable, lo que se conoce como la responsabilidad social corporativa (dar a conocer un comportamiento ético y responsable de cara a todos los interlocutores de la empresa y la sociedad en general). Hay que ver, las cooperativas son por su filosofía y cultura empresarial empresas socialmente responsables, ¡y nadie se está enterando!, mientras que otras organizaciones, multinacionales, grandes corporaciones, pero también medianas y pequeñas empresas capitalistas, llevan ventaja en la creación de un mensaje que habla de su compromiso con la sociedad que les rodea y que, en definitiva, es la destinataria final de sus productos y servicios.

El problema, al parecer, es que no sabemos convertir en noticia nuestros hechos, nuestra realidad, y no sabemos comunicarlos de manera que resulten interesantes al resto de la sociedad. Asimismo, nos parece que la comunicación es sólo cosa de los grandes, capaces de destinar presupuesto suficiente a tales tareas.

En los medios de comunicación (...) no sólo son noticia los grandes nombres, las grandes firmas, también es noticia lo que interesa socialmente, lo diferente, lo innovador ... y en estos ámbitos las cooperativas tienen mucho que decir. Pero para convencer, primero se ha de estar convencido. El principal handicap con el que se topan las cooperativas a la hora de comunicarse con sus interlocutores (clientes, proveedores, administración, medios de comunicación, etc.) es la dificultad de encontrar una identidad común y definida de la economía social para poder comunicarla y darse a conocer. Es frecuente que se reduzca la economía social al cooperativismo y dentro

de éste al agrario. Asimismo, existe una imagen difusa que identifica erróneamente las empresas de economía social con otro tipo de entidades caritativas, sin olvidar que todavía hoy permanece en muchos casos una imagen negativa del cooperativismo fruto de estereotipos del pasado relacionados con fracasos puntuales. Y, ¿por qué se producen tales hechos? Precisamente por una escasa y deficiente comunicación.

Pero, ¿cómo es la comunicación que fortalece la reputación y la imagen de la empresa? La comunicación ha de entenderse como un área de gestión más de la empresa. Ha de formar parte de sus planes estratégicos, sea la empresa grande o pequeña. Y, antes de nada, debemos poseer unos buenos canales de comunicación interna. Con una buena comunicación interna vamos a conseguir una buena cohesión del colectivo, la proyección de unos valores hacia el exterior. Por ello, la comunicación ha de concebirse como un compromiso de todos los miembros de la organización y no sólo del Consejo Rector o de la dirección de la cooperativa. Por eso, si en la cooperativa no se fomenta un buen clima de comunicación será difícil proyectar hacia el exterior una imagen conexas y de compromiso común por el proyecto que ella misma encarna. En este sentido, no estaría de más formar a alguien de la organización en lo relativo a las rutinas comunicativas.

En un segundo estadio, hay que orientar la comunicación a los diferentes públicos de la empresa: clientes, administración, sociedad -en el caso de la comunicación externa-, o a los trabajadores, -en el caso de la comunicación interna-. No cabe duda que esta comunicación influye en la actividad empresarial y, por ende, en los resultados económicos, además, según algunos estudios, reduce el absentismo laboral, aumenta las ventas y, con ellas, la facturación.

Es evidente que en muchos casos hay que superar algunas barreras más que económicas de planteamiento, porque no es necesario un elevado número de recursos. La comunicación no es sinónimo de publicidad (o, al menos, no es sólo eso ni muchos menos). Tampoco es sólo hacer una revista u organizar un evento, aunque esto forme parte de la dimensión informativa de la comunicación. Comunicar es dar un paso más hacia el intercambio con nuestros potenciales receptores. (...) Debemos contar con que hay un creciente interés por este tipo de empresas en los medios. Ahora bien, hay que hacer que resulte atractivo, explotar aquellos detalles que puedan interesar socialmente: una nueva línea de productos más respetuosos con el medio ambiente, el patrocinio de equipo de fútbol o de pilota de la localidad, la organización de un concurso literario, la colaboración con una entidad social u ONG ... Los ejemplos son numerosos, sólo tenemos que pararnos a pensar un poco y convencernos de que la labor que realizan a diario las cooperativas merece la pena.

**Ana Real Sebastián - Dpto. Comunicación de FEVECTA
FEVECTA - Octubre 04**



Oñatikoa izatez, Argider orain dela lau urte hasi zen Ulman lanean. Lanetik kanpo, kirolzale amorratua dela aitortu digu.

“Kirolak engantxatu egin nau”

PERTSONAIA

Argider Isasti ULMA Eraikuntzako bazkidea

Noiztik Ulman?

Orain dela bost bat urte hasi nintzen Ulman karrera amaierako proiektua egiten, Mondragon Goi Eskolan Politeknikoan ingeniaritzako ikasketak egin ondoren. Hura bukatu eta gero, hemen geratu nintzen lanean.

Zein da zure lana?

Hasieran biltegiko antolaketa eta banaketaz arduratzen nintzen. Momentu honetan, alokatu ondoren jasotzen dugun eraikuntzako materiala konpondu, garbitu eta antolatzekeo prozesua automatizatzen ari gara, nolabait.

Lan konplexua dirudi.

Konplexua baino gehiago lan asko egiteko dugula esango nuke. Prozesu hori guztia orain arte eskuz egin da, eta lan asko egin beharra dago poliki-poliki automatizatu nahi badugu. Gainera, biltegi guztietan prozesu berdintsuak jarraitzekeo sistema estandarizatu nahi dugu.

Horretarako, gainera, delegazio desberdinetako biltegietan aritzen zara, ezta?

Bai, lehendabizi Gojaingo biltegian hainbat proba egiten ditugu eta, ondoren, kanpoko beste delegazioetan prozesu berdina martxan jartzea izaten da asmoa. Hori dela eta, azkenaldi honetan Madril, Bartzelona, Sevilla, Valentzia, Portugalera... joatea tokatu

izan zait. Batzuetan aste osorako eta, beste batzuetan, joan eta etorri egiten dut egun berean.

Oñatikoa izanik, ezagutuko zenuen Ulmaren garapena. Zer iritzi duzu?

Bai, Ulma Oñatiko eta bertakoen enpresa izatetik talde bat izatera eta toki guztietako langileak izatera pasatu da. Garapena handia izan da, ez dago zalantzarik.

Eta nolako etorkizuna ikusten diozu?

Martxa onean doala iruditzen zait, merkatuak agintzen duen baldintzetara egokituz, eta etorkizuna ere horrelakoa izango dela iruditzen zait.

Ulmatik irteten zarenean, zer duzu gustuko?

Kirola egitea da nire afiziorik handiena. Ia egunero egiten dut zerbait: korrika egin, bizikletan ibili edo mendira joan.

Hainbat kirol probatan ere hartzen duzu parte, ezta?

Bai, hemen inguruan antolatzen diren duatloi probetan, herri krosetan eta atletismo probetan hartzen dut parte. Pasa den urtean mendiko karreretan parte hartzen hasi nintzen: Gorbeiaiko maratoian eta Aizkorrikoan ere korritu nuen.

Zeintzuk izango dira hurrengoak?

Datorren urterako triatloietan hasteko asmoa daukat. Eta beste anbizio handiko proiektua daukat: Austrian egingo den triatloi proban parte hartzea.

Horrek entrenamendu asko eskatzen du. Egunero entrenatzen duzu?

Ez, astean bospasei aldiz entrenatzen dut, eta beste pare bat egunetan deskantsatu, nahiz eta askotan ezer egin gabe aspertu egiten naizen.

Gimnasioan ere entrenatzen duzu?

Neguan bai, lanetik irten orduko gaua delako, baina kanpoan gehiago gozatzen dut.

Behin baino gehiagotan entzun izan da kirola egiteak engantxatu egiten duela.

Bai, nire kasuan behintzat horrela da. Nik ezingo nuke agoantatu, gazte askok bezala, arratsalde osoa lokal batean sartuta.

Baina, lagunekin egotea gustatuko zaizu bada!

Bai, noski, baina bizikleta gainean elkartzen bagara, hobeto!