

TRABAJO Y UNION

(T. U. Lankide),

Aita José M<sup>o</sup> Arizmendiarietak

1960eko irailera sartutako aldizkaria

# TU lankide

473 AZAROA 2002 NOVIEMBRE



**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

Topaketa Eguna

**Claves para 2003**

28 de octubre de 2002

■ Conferencia de Ignacio Ramonet con motivo del XXVI aniversario de la muerte de Arizmendiarieta

■ LANA Kooperatibak 13 milioi euro inbertitu ditu azken hiru urteotan

■ ULMA Packaging obtiene la Q de Plata de Euskalit

## Con la vista en 2003

CITA EN EL KURSAAL PARA ANALIZAR LAS CLAVES DE GESTIÓN DE CARA AL PRÓXIMO EJERCICIO



## En portada

Aurtengo ekitaldia azken txanpan sartu zaigula, dagoeneko bistan dugu 2003. Eta berau prestatzeko, ohikoa denez, gerenteak bildu zituen ekitaldia antolatatu zuen MCCk datorren ekitaldiaren gestio planaren perspektibak aztertzeko.

Adituen esanetan 2003 ekitaldia ez da ona izango: lehen seihilekoan nahiko motel, eta bigarrenean ekonomiaren berpiztea omen dator.



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

### ARGITARATZAILEA

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

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

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

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO  
GIZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



TU Lankide paper ekologikoa inprimaten da.

# 6

## Fagor Minidomésticos, Q de Plata de Euskalit

Es el segundo negocio de Fagor Electrodomésticos que logra esta distinción.



# 8

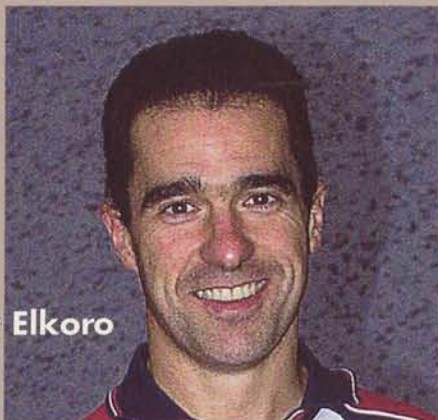
## Euskadiko Kutxak iazko emaitzak lortzea aurreikusten du



Aurtengo ekitaldiko lehen hamar hilabeteotako irabaziak iazkoak baino txikiagoak izan diren arren.

# 38

## Euskal kultura



Aitor Elkoro

Elgetako pilotariarekin solasean aritu gara. 35 urte dituela, mailari eustea da bere erronka pertsonala.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 18 En portada
- 26 Begi-Belarri
- 28 Aula cooperativa
- 34 Salud laboral
- 35 3<sup>o</sup> edad
- 36 Antzinakoak

- 38 Euskal kultura
- 40 Libros
- 41 Viajes
- 42 MCC en la prensa
- 43 Hirugarren mundua
- 44 Personaje



## Mayor cohesión, ése es el objetivo

**E**n su configuración orgánica, el cooperativismo que practicamos sufre los quebrantos y goza de las oportunidades que nos brinda la atmósfera "bioeconómica" en la que vivimos. La desaceleración del crecimiento económico a escala mundial -Estados Unidos, Unión Europea y Japón- durante el año 2002 está produciendo con signos evidentes y, como suele ser habitual, al minusvalorar las dificultades futuras, se habla ya de que el 2003 será un ejercicio mejor -lo que no dudamos- que el que concluye.

Al Grupo Cooperativo, con su enorme peso en sus relaciones internacionales, el influjo de un mundo tan permeable e interdependiente, los indicadores -entre los que destaca el descenso de la producción industrial- le van a hacer más difícil la gestión, lo que no es poco, pero será sólo eso: más difícil.

A lo largo de su ya larga historia, el cooperativismo ha tenido gran capacidad para reaccionar con insólita riqueza conceptual, lo que se ha traducido, con gran pragmatismo, en instrumentos de defensa para cada circunstancia. Lo fue el propio modelo jurídico, basado en la sociedad de personas que, siendo más justo, eliminó tensiones sociales; lo fue la creación de Caja Laboral, al brindarnos a través suyo un modelo de financiación en coherencia con los postulados de la sociedad de personas; lo fue Lagun-Aro, como cobertura asistencial, llena de especificidades comprometidas e imaginables técnicamente, para que fueran capaces de garantizar el equilibrio y estabilidad de sus obligaciones vitalicias, y la eficiencia de sus prestaciones de reparto; lo fue lo que es actualmente Mondragon Unibertsitatea, al formar profesionales de inmediata asimilación en las tareas técnicas y directivas de nuestras empresas y, por no agotar el repertorio, lo ha sido el hecho de configurar un grupo empresarial polifacético con la suficiente armonización en su modo de actuar para que a su vez fuese consonante con los espacios de decisión de cada unidad de gestión y no coartar así la riqueza que cada unidad cooperativa aporte, con su autonomía en la acción, al acervo común de lo que hemos dado en llamar Mondragón Corporación Cooperativa.

Se ha de seguir por ese mismo camino. Hoy, los nexos

cohesionantes, no son tanto aquellos que lo fueron en las primeras épocas: una ideología humanística, una financiación común, una seguridad social propia y una fuente de recursos humanos como la raíz más honda de este profundo legado. Por el contrario, asimilar ese próspero pasado, el factor cohesionante capaz de tener mayor densidad como centro nucleador del proyecto -o experiencia- cooperativa, es el propio grupo: la propia Corporación.

Las amenazas, si es que así puede llamarse a lo que todavía no son más que reflejos inevitables de un escenario desestabilizado, son perfectamente controlables. Bastaría poner en marcha los mecanismos necesarios, de innovación, de desarrollo y de organización que ya se tienen a mano.

Hay que pensar que Arizmendiarieta (a quien recordamos porque este mes falleció hace 26 años) que sólo vivió durante la primera mitad de la edad que ahora tiene su obra, no puede aportarnos su visión, ni su consejo, ni su robusta fe en las instituciones. Y, sin embargo, en sus mensajes que aún perduran, siempre se inclinó por hacer fuertes las organizaciones cohesionantes. Hoy, esa institución es la propia Corporación. Cuando las empresas se deslizan por la comodidad de una senda de robustos agregados económicos, se subvierte la idea cohesionadora: cada cooperativa aislada cree en su propia suficiencia. Pero esa actitud nunca es cierta porque no existe empresa alguna en el Grupo, que en algún momento, no haya necesitado el apoyo de las demás o de las instituciones creadas entre todos.

Ahora que el camino parece más estrecho y recorrerlo durante 2003, y aún 2004, va a ser más laborioso, el objetivo que hay que poner en común es el esfuerzo que haga más cohesionantes las capacidades de la Corporación. La flexibilidad y la autonomía en la gestión no deben ejercerse de espaldas a ese objetivo de consolidación. Es la forma de compartir mejor las ideas, de reforzar los apoyos mutuos, de tomar las decisiones más elaboradas y, porqué no decirlo, de seguir un proceso de inquebrantable afirmación de la vocación arizmendiana: conjugar lo que es patrimonio individual con la proyección entusiasta del desarrollo en común, idea ahora asentada en la Corporación.



## LANA kooperatibak 13 milio euro inbertitu ditu azken hiru urteotan

LANTEGIA BERRIA EGIN, EKOIZPENA DIBERTSIFIKATU ETA NEGOZIOARI LOTUTAKO TEKNOLOGIA BERRITZEKO. 50 LANPOSTU SORTU DITU EPE HORRETAN.

**L**ana kooperatibak 1999-2002 epealdirako aurreikusitako inbertsio plana gauzatu egin du isil-isilean: 13 milioi euro (2.200 milioi pezeta inguru) inbertitu ditu hiru urteotan. Kontua ez da nolanhikoa, gogoan hartzen badugu 1998an, plana sortu zen urtean, 10 milioi euroko salmentak izan zituela. Orduko ametsa egia bihurtu du Oñatiko kooperatibak.

Aurten berrogeigarren urteurrena betetzen duen kooperatiba honek hiru helburu zituen "LANA 2002" inbertsio plana abiatu zenean: ekoizpen ahalmena handitzea eta instalazio gehiago egitea, zuraren bigarren transformazioari lotutako teknologia berritzea, eta ekoizpena dibertsifikatzea. Eta helburu horiek ederki asko bete ditu kooperatibak, izan ere iaz lantegi berria estreinatu zuen, ekipamendu eta makineria berriak nabarmen igoarazi baitu bere ekoizpen ahalmena, eta egurrezko habe laminatuen eta panelen ingeniaritza proiektuetan sartu da.

Gaur egungo Lana kooperatiba eraikuntza merkatura zuzenduriko produktuen Europako ekoizle onenen artean da, estatu mailan lehena izanik. Azken hiru urteotako salmenten batzaz besteko hazkundera %25ekoa izan da eta aurten 25,5 milioi euroko fakturazioa lortzea aurreikusten du. 125 pertsona ari dira enpresan lanean gaur egun eta, beraz, 50 lanpostu berri sortu ditu epealdi horretan.

### Bi negozio unitate

Eraikuntza, altzari eta dekorazio merkaturarako produktuak egiten eta merkaturatzen ditu Lanak gaur egun.

Bere jarduera bi negozio unitatetan banatzen da: enkofratu saila eta rustiko saila. Enkofratuen sailean produkturik aipagarriena hiru geruzako oholak dira –Espainiako ekoizle bakarra da produktu horretan– nahiz eta mihizatutako oholak ere egiten dituen eta habeak merkaturatu. Eraikuntzen egurrezko egituren ingeniaritzako proiektuen munduan duela gutxi sartu da hainbat ohol mota, habe eta panelekin.

Etokizunerako asmoei dagokienez, hiru erronka nagusi dauzka Lanak: enpresaren antolaketa autokudeatutako lantaldeetan banatzea, egituren ingeniaritza negozioa sendotzea eta nazioarteko salmentak handitzea.

Bestalde, aipatu behar da berrikuntzari eutsi egingo diola Lanak datozen urteotan. Horretarako, hainbat erakunde eta enprekin I+G proiektuak garatzen jarraituko du.

### 40 años de historia

La cooperativa Lana fue fundada en 1961 por un grupo de *baserritarras* alentados por José María Arizmendiarieta con el objetivo de apostar por la industrialización de los sectores agrícolas y ganadero del área de Mondragón a través de la aportación de productos de valor añadido como leche y madera, y su posterior transformación y comercialización. En 1964 incorporó la división forestal, que es el germen de su actual negocio.

Lana superó la crisis de principios de los años 90 con un plan de relanzamiento estratégico 1994-1998, mediante el cual se abandonó la actividad de aserrío, se especializó en la fabricación de tableros monocapa y tricapa, y se apostó por la internacionalización de compras y ventas.



Oñatiko Lana kooperatibak iaz estreinatu zuen lantegi berria.



## Danobat Goitik hitzarmena sinatu du Prima Industrie enpresa italiarrarekin

LASER ETA PUNZONATZEKO MAKINA KONBINATUAK ELKARREKIN GARATU, PRODUZITU ETA SALTZEKO

**P**rima Industrie konpainia italiarrak, aplikazio industrialetarako laser sistemen goi mailako teknologian lider eta Italiako Bursan "Nuevo Mercato" enpresa-zerrendako kide den enpresak, hitzarmen garrantzitsua sinatu du MCCko Danobat Goiti enpresa elgoibartarrarekin. Hitzarmenaren bitartez laserra eta puntzonatzeko prozesua bateratzen dituen makina konbinatu bat elkarrekin garatuko dute enpresa biek eta Danobat Goitiren sarearen bitartez mundu guztian komertzializatuko da, Prima Industrie-ren marketing antolakuntzaren laguntzaz.

Prima Industriek Convergent Prima filial ipar-amerikarrak fabrikaturiko laser sorgailuak hornituko dizkio Danobat Goitiri eta baita laserraren enfoke-burua eta beste osagai mekaniko eta elektroniko batzuk ere. Danobat Goitik puntzonatzeko makinak fabrikatzen merkatuko lider izateak ematen dion esperientzia zabala jarriko du proiektuan eta puntzonaketa laser bidezko lanarekin bateratzen duten makina berriok bere katalogoan gehituko ditu.

### Makina osagarria

Gaur egun, Danobat Goiti eta Prima Industrie-ren lehiakide nagusiak dira makina mota horren lehen fabrikatzaileak. Horrenbestez, goi mailako teknologiararen merkatu horren zati bat erakartzea da hitzarmenaren helburua; merkatu hori mundu guztian urtean 150 makina ingurutan dago ebaluatua.

Anton Etxeberria Danobat Taldeko Zuzendari Nagusiak eta Gianfranco Carbonato Prima Industrie enpresako Presidente exekutiboak adierazi dute "laser/puntzonatzeko makina konbinatu berria osagarria izango dela enpresa bien produktuentzat, hau da, Prima Industrie-ren laser bidezko ebaketarako makina eta Danobat Goitiren puntzonatzeko makinentzat. Ebaketa eta

Danobat kooperatibak Elgoibarren duen lantegiaren irudia.



konformazioa lan-gune berean egitea eskatzen duen metalezko txaparen prozesaketa izango da makina berriaren aplikazio nagusia". Zuzendariak adierazi zuten, "enpresa bien artean epe luzearako elkarlana abian jartzea da helburua, erabat osagarriak baitira beren produktu-lineekin".

Danobat Taldeak 130 milioi euro baino gehiago fakturatu zituen 2001. urtean eta %70etik gorako esportazioa izan zuen; ekitaldi honetarako, berriz, fakturazioa %10 handitzea aurreikusten du.

## BIURRARENA Y BBVA FIRMAN UN ACUERDO DE COLABORACIÓN

Biurrarena y BBVA Finanzia formalizaron el pasado mes de setiembre un acuerdo de colaboración que permitirá a la cooperativa incorporar soluciones financieras a la amplia gama de productos que comercializa. Mediante este acuerdo se ha creado la marca Biurrarena Finance a través de la cual se pondrá a disposición de sus clientes la posibilidad de acceder a fórmulas de financiación en condiciones muy ventajosas para la adquisición de equipos o productos de la misma.

En la foto, los responsables de Biurrarena y BBVA Finanzia en la presentación del acuerdo alcanzado entre ambas entidades.





## Tajo realizará las piezas plásticas de asientos delanteros de la plataforma S-359 de Seat

EL CONTRATO VA A SUPONER UNA FACTURACIÓN ANUAL DE ENTRE 2,1 Y 2,4 MILLONES DE EUROS.

Industrias Tajo, fabricante de componentes y subconjuntos de plástico para el sector auxiliar de automoción y para el electrodoméstico, con sede en Oiartzun (Gipuzkoa) realizará para Seat el total de los componentes plásticos de los asientos delanteros de la nueva plataforma S-359.

El contrato, que va a suponer una facturación anual de entre 2,1 y 2,4 millones de euros, se concreta en la fabricación de tapas de mecanismo, pomos de abatimiento, cajones completos con subconjuntos de varias piezas, palancas, así como revestimientos, protecciones laterales y el resto de elementos plásticos que incorporarán los asientos delanteros de los vehículos que Seat fabricará a partir de la nueva plataforma S-359 en su planta de Martorell.

Esta cooperativa integrada en MCC comenzará a servir piezas para esta plataforma, que sustituye a la que tiene como base el Toledo, a finales de 2003. En total, desarrollará 19 moldes a partir de los cuales inyectará en plástico anualmente, de cada una de ellos, 300.000 piezas.

### Sector electrodoméstico y de automoción

Tajo reparte su facturación en un 60 por ciento a la industria del electrodoméstico y 40 por ciento al de automoción y prevé para los próximos tres años un incremento superior al 30 por ciento en

la inyección de piezas para el sector automovilístico.

Tajo realiza los salpicaderos de todos los Volkswagen Polo, Seat Ibiza y dos modelos del Opel Corsa. Asimismo, produce para PSA las cajas de gatos hidráulicos que equipan los Peugeot 207 y Citroën C3, mientras que equipa el 100% de los apoyabrazos del Renault Megane a través del grupo Treti.

Para otros proveedores, la cooperativa produce focos, bombas de gasolina (Valeo), pilotos, y conjuntos para cajas de cambios. Durante el último año, Tajo, uno de los líderes en inyección de plástico para línea blanca en el sector de lavado y frío, ha completado una reestructuración que ha supuesto la separación de su producción en dos unidades.

Las piezas para automoción se realizan en una planta de 2.700 m<sup>2</sup> que ha habilitado en Lezo, mientras que en su factoría de Oiartzun, de 8.000 m<sup>2</sup>, sigue dedicada a la línea blanca, sector en el que ha crecido un 25% en el último lustro. Tajo suministra el 95% de las piezas de plástico de las lavadoras y el 90% de las piezas internas de los equipos de frío de la práctica totalidad de las marcas que fabrican en el Estado.

Tajo prevé facturar este ejercicio 24 millones de euros y abordará a corto plazo nuevas inversiones en máquinas inyectoras de 380 a 500 Tm por un importe mínimo de 500.000 euros.

## Fagor Minidomésticos alcanza la Q de Plata de Euskalit a la calidad en la gestión

SE TRATA DEL SEGUNDO NEGOCIO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS QUE LOGRA ESTA DISTINCIÓN

El Negocio de Minidomésticos de Fagor ha alcanzado la Q de Plata a la calidad en la gestión que otorga el Gobierno Vasco tras una evaluación externa realizada por un equipo del Club de Evaluadores de Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad).

El equipo evaluador de Euskalit afirma en su informe que tiene "la convicción de que Fagor Minidomésticos está utilizando un enfoque adecuado para su avance por el camino de la excelencia en la gestión", al tiempo que destaca como elementos especialmente positivos: "la evolución hacia una nueva estructura organizativa basada en los procesos", "la puesta en marcha y buen funcionamiento de los equipos de mejora en el área de montaje", y "el esfuerzo realizado en la creación de la joint-venture Shanghai Minidomésticos Cookware



Co, claro ejemplo de una adecuada gestión de alianzas externas".

"La organización -concluyen los evaluadores de Euskalit- tiene interiorizado el concepto tradicional de calidad desde hace tiempo y ha asumido la importancia de la Gestión de la Calidad Total".

Esta es la segunda área de negocio de Fagor Electrodomésticos que ha superado con éxito una evaluación externa ajustada al EFQM (Modelo Europeo de Excelencia). En este sentido cabe recordar que el Negocio de Cocción ya alcanzó en diciembre de 2000 esta misma distinción y que, sólo un año después, la evaluación de Euskalit le

otorgo la Q de Oro tras superar los 500 puntos según el mismo patrón de excelencia.



## Éxito de Fagor Industrial en Hostelco 2002

MÁS DE UN MILLAR DE PROFESIONALES DEL SECTOR SE ACERCÓ AL STAND DE LA COOPERATIVA

**E**l pasado mes de octubre se celebró en Barcelona una nueva edición de Hostelco 2002, la Feria Internacional del equipamiento para restauración, hostelería y colectividades. Fagor Industrial acudió una vez más a esta cita con un stand de 600 m<sup>2</sup>, cerca de 200 máquinas expuestas, y total representación de sus delegaciones nacionales, y una amplia presencia de sus delegados internacionales.

A lo largo de los cinco días que duró la Feria, Fagor recibió más de un millar de visitas, la mayor parte de profesionales del sector del mercado nacional, aunque también de Europa, Asia y Oceanía.

Los comentarios sobre la maquinaria, evolución e innovación de Fagor Industrial, fueron muy positivos, destacándose en esta edición las novedades de producto en cuanto a las líneas de Cocción, Lavado de Vajilla, Lavandería y Frío Comercial. Otro aspecto especialmente valorado por sus clientes y visitantes fue el diseño, la calidad y el buen gusto de su stand.

Asimismo, fue muy interesante el "área social" de la exposición, compuesta por una cafetería en la planta inferior y un restaurante de lujo en el piso superior, atendidos por Alberto Elorza (Restaurante Zelai-Zabal, Oñati) y Joan Bogunyà (Restaurante Lluernari, Sant Quirze del Vallés-Barcelona), que hicieron las delicias de los clientes de Fagor Industrial.



El stand de Fagor Industrial en Hostelco 2002 fue uno de los más visitados de la Feria.

## La norteamericana Namasco instalará una línea de corte Fagor

LASER ETA PUNTZONATZEKO MAKINA KONBINATUAK ELKARREKIN GARATU, PRODUZITU ETA SALTZEKO

**N**AMASCO, uno de los grupos de centros de servicio más importante de Norte América, con numerosos centros productivos en el continente y que ocupa a miles de personas, ha elegido a FAGOR como proveedor de una nueva línea de corte para materiales delicados. Esta línea incorporará una



cizalla roto-oscilante de alto rendimiento capaz de cortar no solo rectángulos como las cizallas convencionales, sino trapecios, rombos, triángulos, formatos de piezas curvas, formatos de forma chevron, etc. Y todo ello en una única instalación.

Este tipo de líneas desarrolladas por Fagor se acercan, en términos de flexibilidad, a las líneas de corte con prensa pero son capaces de producir a mucha mayor velocidad y con una menor inversión.

La nueva línea será capaz de procesar bobinas de 35.000 Kg en anchos de casi 1900 mm y espesores de 3.5 mm. El corazón de la línea es la cizalla roto-oscilante pero se añaden elementos tan importantes como un almacén móvil inteligente de 4 estaciones, sistemas de carga de bobinas y alimentación "manos libres", aplanadora de 6 alturas con cambio automático de cassettes de rodillos y un apilador electromagnético de dos estaciones. En cada estación pueden apilarse varios paquetes, incrementando aún más la flexibilidad de la línea. Por otro lado, este apilador permite el apilado en modo arranque - parada. Esto es particularmente importante en el sector del automóvil donde los formatos destinados a ser soldados por láser (tailored blanks) requieren un exquisito cuidado y procesado de los cantos. Este apilador permite que no haya impactos en el proceso que puedan dañar los cantos.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## ULMA Packaging obtiene la Q de Plata a la excelencia empresarial

LA CEREMONIA DE ENTREGA DEL RECONOCIMIENTO SE REALIZARÁ EL PRÓXIMO MES DE DICIEMBRE

**U**LMA Packaging, Negocio perteneciente al Grupo ULMA, ha obtenido recientemente la Q de Plata a la Calidad y Excelencia Empresarial tras ser evaluada por Euskalit en el modelo EFQM. El premio, que tiene como objetivo reconocer a aquellas organizaciones vascas que utilizan el modelo EFQM como marco de referencia para la mejora de su Gestión y que se han comprometido a avanzar hacia la Calidad Total, será entregado en un acto que se celebrará en el Palacio de Congresos Europa de Vitoria el próximo día 19 de Diciembre.



Para ULMA Packaging, que desde 1996 ha orientado su Gestión hacia las directrices marcadas por el modelo europeo EFQM, lograr este reconocimiento significa el firme compromiso de seguir trabajando el modelo EFQM como Modelo de Gestión para dar satisfacción a todos sus Clientes, a todos sus trabajadores y a la Sociedad en general.

ULMA Packaging, que cuenta también con la certificación medioambiental ISO 14001, espera alcanzar este año 2002 unas ventas de 348 millones de euros con una plantilla de trabajadores cercana a las 2.300 personas, 20 empresas filiales y una presencia internacional en más de 50 países.

GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## Aurreko urteko emaitzak lortzea espero du Euskadiko Kutxak aurtengoan

EKITALDIKO LEHEN HAMAR HILABETEOTAKO IRABAZIAK IAZKOAK BAINO TXIKIAGOAK IZAN DIREN ARREN

**B**urtsa-merkatuek izandako portaera eskasa dela-eta, aurreko urtekoak baino emaitza txikiagoak lortu ditu Euskadiko Kutxak ekitaldiaren lehen hamar hilabeteotan: 84,13 milioi euroko irabaziak zerga aurretik hain zuzen, 14.000 pezeta inguru. Edozein modutan ere, azken egunotan burtsak bizi izandako susperraldi txikitxoak aurrera egiten badu, aurreko urtekoen antzeko emaitzak lortuko dituela aurreikusten du Euskadiko Kutxak.

### Merkataritza jarduera

Halere, Euskadiko Kutxaren merkataritza-jarduerak hedatzen jarraitu du indar handiz, hamar hilabete hauetan iaz baino %8,4 aurrezki gehiago erakarri ditu, eta Euskadiko Kutxak bitartekotutako aurrezkoa 8.274,8 milioi eurokoa izan da guztira; pezetatan 1,38 bilioikoa.

Eperako gordailuak dira, hiruhileko honetan ere, gehien eskatutako aurrezki-modalitatea; urte batetik bestera %14,2ko hazkundera izan dute.

Finantzaketaren alorrean, etxebizitza erosteko hipoteken eskariak indar handiarekin jarraitzen du. Jarduera horretako saldoak %22,7 hazi dira urte artean, eta hemen ere, produkturik berrienak dira eskatuenak.

Enpresa-jarduerak finantzatzeko maileguak ere nabarmen hazi dira (%11). Beraz, esan dezakegu, enpresen inbertsio-proiektuek aurrera jarraitzen dutela.

Merkataritza-jardueraren alorrean bada beste elementu nabarmengarri bat: bide anitzeko estrategiak (sukurtsala-telefonoa-internet) aurrera darrai. Dagoeneko 240.000 bezerotik gora dira, %25 beraz, Euskadiko Kutxari telefono edo internet bidezko sarbidea eskatu diotenak.

Kobratzerakoan egon daitezkeen zailtasunen arriskuak estaltzeko dotazioak aurreko urtekoak baino %6,7 handiagoak izan dira soilik: finantzaketak izan duen hazkunderako oso txikiak. Horrela, bada, kreditu-inbertsioen gaineko zalantzazkoen ratioa %0,77koa da, eta horietatik %247,8 kaudimen-gabeziatarako fondoenak dira.

### Rectificación

Un amable lector de T.U. Lankide nos ha llamado para decirnos que el mes pasado cometimos un error de ubicación geográfica al situar el Palacio Castillo de Gorraiz (donde tuvo lugar la convención anual de Seguros Lagun Aro, motivo de nuestra noticia) en Álava, cuando en realidad el Palacio se ubica extramuros de la capital navarra, entre Villava y Olaz.

Si errar es humano, rectificar es de sabios.

Eskerrik asko a nuestro amable comunicante.



## El Grupo Eroski renueva por segundo año su reconocimiento como empresa más solidaria

SEGÚN EL RANKING, COMPARTEN LOS PRIMEROS PUESTOS EL GRUPO EROSKI, MRW, Y TELEFÓNICA.

**E**l Grupo Eroski ha sido reconocida por segundo año consecutivo como la empresa más solidaria, según el ranking elaborado por la Fundación Empresa y Sociedad.

Entre los aspectos más sobresalientes dentro del programa de seguimiento de las iniciativas puestas en marcha, el Grupo Eroski destaca por el apoyo y financiación de proyectos sociales, siendo igualmente notables los aspectos relativos a su acción social en colaboración con los trabajadores y su apoyo al empleo de personas desfavorecidas, al igual que su actuación de apoyo social a través de productos y servicios puestos en el mercado. El Grupo Eroski es la única empresa que ha figurado entre las tres primeras posiciones en todas las categorías valoradas. Las otras dos empresas que lideran este ranking 2002 son MRW y Telefónica.

### La acción social de las empresas

La Fundación Empresa y Sociedad ha hecho público el resultado de una votación en la que han participado 50 ONGs españolas, 50 directivos de empresas que tienen una acción social más desarrollada y 50 reconocidos expertos en temas sociales provenientes de la docencia, la consultoría, las asociaciones empresariales, fundaciones, etc.

El Ranking 2002 de las empresas mejor percibidas por su acción social, que pretende ser una herramienta de ayuda para mejorar la gestión de la acción social de las empresas, incluye en esta edición

dos novedades respecto a ediciones anteriores: en primer lugar, además de pedir opinión a los directivos de ONGs, ha incorporado a expertos de distintos ámbitos y a directivos de empresas. En segundo lugar, agrega la categoría de programas de acción social que apoyan la integración laboral de personas desfavorecidas.

La Fundación Empresa y Sociedad es una entidad no lucrativa independiente, que fue constituida en junio de 1995 para promover la acción social de las empresas presentes en España.

### Creación de empleo

El Grupo Eroski se distingue por la calidad laboral de su empleo, ya que sus trabajadores participan en la propiedad, en los resultados y en la gestión de la empresa, siendo más de 12.000 los trabajadores propietarios en toda España. Durante el ejercicio pasado ha mantenido el elevado ritmo en la creación de empleo a razón de 80 nuevos empleos semanales.

Por otro lado, Fundación Grupo Eroski lleva a cabo un amplio programa de información al consumidor, actividades a favor del medio ambiente e iniciativas de solidaridad, a los que destina el 10% de todos los resultados de su actividad empresarial tiene menos de 35 años. En cuanto a la formación se refiere, varios miles de trabajadores están acogidos a programas del curso de Iniciación a la Gestión Empresarial, casi 5.000 trabajadores fueron alumnos de las Escuelas de Frescos durante 2001, y casi 9.000 recibieron formación en materia de prevención.

## El grupo Eroski abre dos nuevas gasolineras

CÓRDOBA Y GUADALAJARA YA TIENEN ESTACIÓN DE SERVICIO EROSKI. LA RED DE GASOLINERAS YA ALCANZA LAS 22 UNIDADES.

**E**l Grupo Eroski ha abierto dos nuevas gasolineras junto a sus hipermercados MAXI de Montilla (Córdoba) y MAXI de Azuqueca de Henares (Guadalajara). De esta manera, la red de estaciones de servicio del Grupo Eroski abiertas hasta la fecha en toda España alcanza la cifra de 22 unidades.

El rasgo principal de este servicio a los automovilistas reside en el precio más competitivo del mercado, con la garantía de calidad del Grupo Eroski. Hasta la fecha, las gasolineras EROSKI y MAXI han promovido con sus precios más baratos una rebaja del precio del combustible en su área de influencia en beneficio del consumidor,

tanto en los combustibles de gasolina como gasóleo de automoción. Todos los automovilistas, clientes o no del hipermercado, han disfrutado de esta ventaja en igualdad de condiciones, pues su actividad está dirigida a todos los usuarios automovilistas.

Ocho gasolineras se abrieron durante el ejercicio del 2001: Pola de Siero (Asturias), Vélez - Málaga (Málaga), Zalla y Abadiño (Bizkaia), Ribadeo (Lugo), Jaca (Huesca), Algeciras (Cádiz), Calahorra (La Rioja) y durante los próximos meses se promoverán nuevas aperturas, localizadas en Zamora, Roquetas del Mar (Almería), y Rivabellosa (Álava).

## Aclaración sobre la fundación de Forum Sport

**E**l pasado mes de octubre publicábamos una noticia sobre la empresa de artículos deportivos Forum Sport, en la que afirmábamos que ésta "nació hace once años de la mano de Miguel Indurain, Marino Lejarreta y Genar Andrinua con el objetivo de garantizar una gran variedad de material deportivo a través de un

equipo constituido por profesionales del deporte". Y quisiéramos aclarar que los promotores del proyecto fueron M<sup>º</sup> Arritokieta Barrutia y Julen Ezeiza, quienes contactaron con los deportistas anteriormente citados para iniciar entre todos la andadura de este proyecto empresarial.



## El número de alumnos de nuevo ingreso en Mondragon Unibertsitatea se incrementa por encima del 14%

LA CIFRA TOTAL DE MATRICULACIONES SE HA SITUADO EN LOS 3.949 ALUMNOS.



El número de alumnos de nuevo ingreso en Mondragon Unibertsitatea se ha incrementado un 14,4% respecto al pasado curso académico, alcanzando los 1.095 alumnos. Por otra lado, la cifra total de matriculaciones se ha situado en los 3.949 alumnos teniendo en cuenta tanto las titulaciones universitarias de grado como las de postgrado.

Ello supone un incremento del 6,2% respecto al pasado año, en el que el número de estudiantes matriculados alcanzó los 3.718. Del total de alumnos, 3.563 estudiantes cursarán alguna de las titulaciones universitarias de grado de Mondragon Unibertsitatea, frente a los 3.375 estudiantes universitarios matriculados el pasado año, lo que supone un incremento del 5,5%.

El incremento experimentado en el alumnado es consecuencia directa de varios factores. De un lado, la apertura de los nuevos campus de la Escuela Politécnica Superior y la Facultad de Ciencias Empresariales en Lea Artibai y Elgoibar, respectivamente,

y la consolidación del campus de la Escuela Politécnica Superior en Goierri. De otro, la incorporación de nuevas titulaciones a la oferta de la universidad, así como la consolidación de titulaciones implantadas en los últimos cursos.

Otro de los factores básicos a la hora de explicar el incremento en el número de alumnado es la continua adaptación de la oferta académica de Mondragon Unibertsitatea a las necesidades cambiantes y reales del mundo laboral. Ello es posible gracias a la colaboración y relación directa que Mondragón Unibertsitatea mantiene con las empresas de su entorno a través de diversos mecanismos, tales como proyectos de investigación, prácticas en empresa o la participación de las empresas en los órganos de dirección la universidad, entre otros.

### Formación permanente

La universidad ha reforzado un año más el ámbito de la formación permanente, con la ampliación de la oferta de cursos de postgrado (masters, cursos de Experto Universitario y programas de doctorado). Así, Mondragon Unibertsitatea ofertará un total de 23 titulaciones Masters y cursos expertos, además de los cuatro programas de doctorado, todos ellos de actualidad, abarcando distintos ámbitos como el Management, la Gestión Industrial, las Finanzas, la Información, las Telecomunicaciones, Humanidades y Educación, entre otros.

### Nuevas titulaciones

En cuanto a las nuevas titulaciones, durante este curso académico se ha implantado la titulación en Secretariado y Dirección de Empresas, como título propio de M.U. En total, son 16 las titulaciones de grado que constituyen la oferta de la universidad para este año, además de la oferta de postgrado.

## "FORTUNE" ELIGE A MCC COMO UNO DE LOS MEJORES LUGARES DE TRABAJO EN EUROPA

Fortune, la principal revista económica de EEUU, está elaborando un reportaje sobre "10 lugares de trabajo en Europa". Los responsables de la publicación han seleccionado empresas como BMW, Ferrari, Ikea, Nokia, Porsche, L'Oreal, Lafarge, Nestle... y MCC. El pasado 30 de octubre un periodista de Fortune se desplazó desde California hasta Mondragón con el fin de recabar información sobre MCC, conocer "in situ" nuestra Experiencia y realizar entrevistas y mesas redondas para elaborar el reportaje. La foto corresponde a una de las mesas redondas en la que participaron personas que han sido o son miembros de los órganos sociales de sus cooperativas (Joan Agirre, de Ampo; Oier Sarasua, de Fagor Arrasate; Javier Dublán, de Copreci; Ricardo Arangiz, de Urssa; y Angel Irure, de Fagor Automation). El periodista americano también realizó otra mesa redonda en la que participaron directivos de las cooperativas y posteriormente se entrevistó con el presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania.





## MCCk eta AENOREk lankidetzan hitzarmena sinatu dute

NORMALIZAZIO, PRODUKTU ETA SISTEMEN EGIAZTAPEN, AUDITORIA ETA FORMAZIOAREN ARLOETAN ELKARLANEAN ARITZEKO.

**M**CC eta AENOREk lankidetzan hitzarmen orokor bat sinatu zuten pasa den hilean, normalizazio, produktu eta sistemen egiaztapen, auditoria eta formazioaren arloetan elkarlanean aritzeko. AENOREko Zuzendari Orokor Ramon Naz eta MCCko Kontseilu Orokorreko Lehendakari Jesus Cataniak sinatu zuten hitzarmena. Ekitaldian ohorezko gonbidatu gisa parte hartu zuen Jesus Larrañaga Fagor Electrodomésticos enpresaren eta ondorioz MCCren bost sortzaileetakoak, AENOREn bultzatzaile nagusi ere izan denak.

### Erabateko kalitatea

Enpresa-kudeaketaren arloko Erabateko Kalitatearen kontzeptuaren barruan kokatzen da hitzarmen hau, kontzeptu hori funtsezko erreferentzia baita MCCren jardueran, 1991 urtearen amaieran sortu zenetik. Kalitatearen inguruko politika aktibo horren emaitza gisa, MCCk 138 ISO 9000 egiaztagiri ditu gaur egun, gehienak AENOREkin elkarlanean lortuak, eta Ingurumenaren arloko 22 ISO 14.001 egiaztagiri, horiek ere AENOREn aholkularitzarekin lortuak. Halaber, MCCko automozioaren arloko enpresek automozioaren sektorerako 25 egiaztagiri espezifiko dituzte: 14 ISO/TS, mundu mailan gaur egun arau gorena dena, 8 QS 9000 eta VDA 1.

1995ean beste urrats garrantzitsu bat eman zen Enpresa Bikaintasunera bidean MCCko enpresetan, EFQM (European Foundation for Quality Management) autoebaluazioarekin hasita, lehenik enpresa barruan eta kanpoko ebaluazioen bitartez gero.

Kalitatearekiko eta Enpresa Bikaintasunarekiko

konpromiso horren fruitu gisa, MCCko hiru enpresak -Copreci, Euskadiko Kutxa eta Fagor Egoketak- Urrezko Q Saria ere eskuratu dute, kanpoko ebaluazioetan 500 puntu baino gehiago lortzean eta beste bik -Fagor Electrónica eta Orklik- Zilarrezko Q saria erdietsi dute, kanpoko ebaluazioan 400 puntutik gora lortu dituztelako. Bikaintasunerako bide horretan Irizar nabarmendu da, Zilarrezko eta Urrezko Q sariak lortu ondoren Enpresa Bikaintasunaren Europako "European Quality Prize 2000" saria jaso baitzuen, Kalitatezko Gestiorako Europako Fundazioak urtero ematen duena eta enpresa bikaintasunaren arloan Europan dagoen errekonozimendurik prestigioetsuena hain zuzen ere.



## LA ONCE, PREMIO TXEMI CANTERA 2002

La ONCE ha sido la galardonada con el premio Txemi Cantera 2002. Este galardón, otorgado anualmente por la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, ASLE, tiene como fin principal distinguir a aquellas personas u organizaciones comprometidas con los valores de la solidaridad, el compromiso y la participación.

El acto de entrega, celebrado el pasado 7 de noviembre en Bilbao estuvo presidido por el Consejero de justicia, empleo y seguridad social, Joseba Azkarraga.

La foto recoge el instante en el que el propio Consejero hace entrega del galardón -una escultura de Agustín Ibarrola- al presidente de la ONCE, José M<sup>o</sup> Arroyo.





## Arizmendiarieta: un enfoque respetuoso de su vida

EN "TRES SACERDOTES VASCOS DE AYER Y HOY" SE ANALIZA EL MODELO HUMANO Y ESPIRITUAL DEL FUNDADOR DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

**R**ecientemente se ha publicado el libro "Tres sacerdotes vascos de ayer y hoy", un ensayo escrito por Jesús Sanmiguel, sacerdote natural de Mondragón. Se trata de tres análisis biográficos -uno, el más extenso, el de Arizmendiarieta- que examinan los modelos caracteriológicos y síquicos de los tres protagonistas de la obra: José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, Juan Bautista Sanmiguel Eguiluz y Juan Vicente Zengotita-Bengoia. Para ello, el autor se vale de técnicas de evaluación inspiradas en el Doctor Sprangel Sheldon, su propia investigación directa o indirecta, y su relación personal o a través de cuanto se ha escrito de ellos. Vale la pena rescatar para nuestra revista -fundada por él mismo- algunos párrafos que nos ayudarán a comprender el modelo humano y espiritual de Arizmendiarieta.

### Líder

[...] Las personalidades de Mounier y Arizmendiarieta llevaban sus coincidencias y no ocultaban sus diferencias. Mounier era alto, delgado y su personalidad se imponía a los alumnos cuando actuaba de profesor. Arizmendiarieta era alto, delgado y el recuerdo de los jóvenes que le trataron hablaban de su fuerte personalidad. Mounier no era orador y se comunicaba difícilmente con su auditorio, sin que ello obstara para que en los encuentros, mesas redondas, charlas y coloquios se distinguiera por la claridad y precisión de sus conceptos que le traían el respeto y la admiración de sus oyentes.

### Crítico

[...] José Gandiaga y José María Arizmendiarieta, nacidos en caseríos cercanos en Barinaga-Marquina, fueron siempre amigos: amigos en la niñez, amigos en el Seminario, amigos en la vida sacerdotal. Tipos distintos en su ser y actuar, vivieron y convivieron en una gran fraternidad sacerdotal. Se conocían muy bien el uno al otro. Resulta, por ello, especialmente valioso el testimonio de Gandiaga sobre su amigo Arizmendiarieta: "Desde pequeño tuvo un espíritu inquieto y crítico", decía Gandiaga. Refiriéndose a una reunión de un grupo sacerdotal en el que estaban enrolados, entre otros, nuestros amigos de siempre, Gandiaga se expresaba de esta forma: "Arizmendiarieta con su espíritu crítico ponía en tela de juicio algunas de nuestras opiniones y actuaciones de apostolado. Un día, algún compañero le atajó diciendo: Calla que tú eres un volteriano. A lo que contestó, sin inmutarse, Arizmendiarieta: La verdad es la verdad. La razón la tenemos para razonar".

### Inconformista

[...] Arizmendiarieta no fue un sacerdote "tradicional". (...) ¿Qué significa eso? Significa que D. José María en su ser, en su vivir, en su vestir, en su actuar y desenvolverse en su vida de Mondragón no llevaba, no llevó el sello de vida que los sacerdotes de la Parroquia llevaban, llevaron. Habría una coincidencia fundamental en la espiritualidad de Arizmendiarieta y de los demás sacerdotes, pero D. José María no fue un sacerdote tradicional como los demás.

### Pragmático

[...] D. José María fue un tipo claramente pragmático, que quiere decir: hombre práctico en oposición a teórico o especulativo. Que mira mucho a las consecuencias prácticas que resultan de sus acciones y de sus opciones. No fue un tipo quijote. Atento siempre a la realidad, no esperaba tener todos los cabos atados para comenzar una empresa. Le gustaba actuar sobre la marcha convencido de que las cosas terminarían bien. Era el tipo audaz que no anda en demasiadas consideraciones al ocupar o para ocupar un sitio. No le impedían ni le asustaban las dificultades. El tenía su meta. No sabía, todavía, por dónde tenía que caminar pero sabía a dónde quería llegar. Él había expuesto su pensamiento a la juventud mondragonesa a los pocos días de su llegada a la Parroquia. "El ideal de la juventud de Mondragón es hacer de este pueblo el modelo de los pueblos industriales de Gipuzkoa".

### Cooperativista entregado

[...] La mística o casi mística cooperativista se mantuvo constante en D. José María, hasta el final, como lo atestiguan éstas sus afirmaciones, que son la expresión de su entrega total a la obra: "Tratamos de ser constructores de una nueva sociedad, de un nuevo orden, que reconozca al hombre el verdadero puesto que le corresponde por designio divino en la Creación: Puede señorear sobre las cosas, pero no sobre los semejantes y, por tanto, esto quiere decir que cada uno debemos tener derecho a aquel disfrute que corresponde a nuestro esfuerzo y sacrificio. Es más: no podemos ser humanos y menos cristianos si además no sabemos dar nuestra mano a nuestros semejantes".

### Aurrera beti

[...] En T.U. Trabajo y Unión, en el número noviembre diciembre de 1976, en el recuerdo-homenaje del fallecido D. José María, lokin Zaitegi nos dará este detalle: "Gure Joxe Mari-k ere etzuen gogoko h-rik, euskera erraztu bearrean, zaildu egiten duela -ta". No le gustaba a D. José María la h introducida en el euskera, como tampoco le gustaba a lokin Zaitegi. Éste es el euskera del último escrito de D. José María:

"Eskuz esku, buruz buru, indarbarriturik, lanean elkarturik, lanaren bidez, gure lurralde estuan denontzako gizabide bizigarriagoak eratuko ditugu eta lurralde au edergarrituko degu. Gure gidetasun barrietan txertatuko ditugu auzo ta erri, erri ta beste guztiak: Aurrera beti. ñor ez iñoren otsein, ez jaun, izan dadin denok denontzako suilletan, eginkizunetan, jokabide barriak onartu bear ditugu. Auxe izango da gure alkartasun gizatsua eta eurrerapidetsua, gure erriaren indarrez jaso dezakeena.





**Jose Maria Arizmendiarieta**  
**1915-1976**

## Ignacio Ramonet impartirá una conferencia en Mondragón

CON MOTIVO DEL XXVI ANIVERSARIO DE LA MUERTE DE ARIZMENDIARRIETA REFLEXIONARÁ EN TORNO A "GLOBALIZACIÓN LIBERAL Y REACCIÓN SOCIAL".

La Fundación Gizabidea ha organizado para el próximo 28 de noviembre una conferencia sobre "Globalización liberal y reacción social -en torno al Pensamiento Único-" que tendrá lugar en Mondragón Goi Eskola Politeknikoa a las 6.30 de la tarde. El conferenciante será Ignacio Ramonet, intelectual de reconocido prestigio, director de la revista "Le monde Diplomatique" y especialista en geopolítica y estrategia internacional. El acto se enmarca en el contexto de las actividades organizadas con motivo del XXVI aniversario de la muerte de Jose María Arizmendiarieta.

### Pensamiento único

Ignacio Ramonet es doctor en semiología e historia de la cultura por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París. Asimismo, es catedrático de teoría de la comunicación y autor de numerosos libros entre los que destacan "La comunicación, víctima de los mercaderes", o "Marcos, la dignidad rebelde".

Bajo el título "Globalización liberal y reacción social" la conferencia versará en torno al pensamiento único: dónde se genera, hasta dónde va, qué fuerza va a adquirir, qué fuerzas lo consolidan, etc.

Ya en la segunda parte de su intervención planteará diversas interrogantes relacionadas con la reacción que suscita el pensamiento único, tales como: ¿Estará el futuro más a la medida del hombre? ¿Hasta qué punto van a influir en esta situación los grandes países asiáticos? ¿Será Europa un contrapoder ante E.E.U.U.? ¿Por dónde se puede poner freno ante la imposición del pensamiento único? ¿Se prevé el alumbramiento de nuevas fuerzas para actuar con mayor solidaridad? ¿Dónde puede estar el contrapoder al capitalismo deshumanizador? ¿Qué rol corresponde a la sociedad civil?

Y ya en la última parte de su conferencia reflexionará sobre el papel del cooperativismo y de los procesos autogestionarios en general en este contexto.

Sin lugar a dudas, será una cita interesante (Jueves, 28 de noviembre a las 6.30 en Mondragón Goi Eskola Politeknikoa) a la que estáis todos invitados.



## Ahizke-CIM presenta los cursos de inmersión total para el 2002-2003

SE INCORPORAN MEJORAS CON RELACIÓN A LA DURACIÓN Y EL TAMAÑO DE LOS GRUPOS.

**A**l igual que en años anteriores, Ahizke-Cim ha presentado los cursos de inmersión total en inglés, francés y alemán para el presente curso académico 2002-2003.

Se organizarán cursos para grupos abiertos de máximo cuatro personas, con un programa de estudio en el que primarán la comprensión y la expresión oral en el idioma. Asimismo, también se organizarán cursos *one-to-one* para aquellas personas que desean un curso más intensivo con un programa de estudio totalmente adaptado a sus necesidades y su perfil profesional.

### INGLÉS

#### Elemental

23-27 setiembre  
11-15 noviembre  
17-21 febrero  
7-11 abril  
2-6 junio

#### Pre-Intermedio

9-13 setiembre  
7-11 octubre  
18-22 noviembre  
13-17 enero  
10-14 febrero  
17-21 marzo  
5-9 mayo  
9-13 junio  
7-11 junio

#### Intermedio

30 octubre - 4 setiembre  
21-25 octubre  
16-20 diciembre  
3-7 febrero  
24-28 febrero  
24-28 marzo  
26-30 mayo  
16-20 junio

#### Intermedio alto

14-18 octubre  
9-13 diciembre  
27-31 enero  
3-7 marzo  
31 abril - 4 marzo  
19-23 mayo  
14-18 julio

#### Pre-Intermedio

16-20 setiembre  
4-8 noviembre  
25-29 noviembre  
20-24 enero  
10-14 marzo  
12-16 mayo  
30 julio - 4 junio

#### Cursos One-to-One

Los cursos **One-to-One** están disponibles en cualquier fecha de las que figuran en el calendario.

### FRANCÉS\*

23-27 setiembre  
18-22 noviembre  
20-24 enero  
17-21 febrero  
7-11 abril  
19-23 mayo  
7-11 julio

### ALEMÁN\*

30 setiembre - 4 octubre  
11-15 noviembre  
27-31 enero  
24-28 febrero  
31 marzo - 4 abril  
26-30 mayo  
14-18 julio

\* Estas fechas pueden variarse en función de la disponibilidad de los participantes.

## Mexiko eta Prodeso arteko harremanak geroz eta sendoagoak

ERAKUNDE MEXIKAR UGARIREN ORDEZKARIAK IZAN DUGU GUREAN.

**D**enbora aurrera doan heinean, Prodeso eta Mexikar hezkuntzako testuinguruan kokatzen diren hainbat erakunde, nahiz gizarte ekonomiaren sustapenean ari diren beste zenbait herri-erakunde edota entitate pribatuen arteko harremanak ugaltzen dabiltzala esan daiteke. Honen guztiaren adierazgarri, 2002. urtean zehar Mexikoko Gobernu, CONALEP, O.E.I., FONAES, PMETyC eta beste hainbat erakundeetako kideek bisitatu gaituzte Prodeson. Hain zuzen ere, pasa den urriaren lehenengo astean CONEVyT-ko partaide den Rodolfo López izan genuen bertan. López jauna, Mexikoko Chiapas, Chihuahua eta batez ere Oaxacan ibilia izan da eskualde horien garapena eragiten ari diren egitasmo anitz bultzatzen. Hau dela eta, MCCren bilakaeran nabarmenen izan diren gaien berri izatera etorri zen, Mexiko aldera ezaguera berritzaileak eramateko asmotan.



Bestalde, argitu beharra dago harremanak ugaltzeaz gain, hauetako batzuk suspertzen ere ari direla. Esate baterako urriaren 16 an, Juan Bueno eta Francisco José Plata jaunak iritisi ziren; Mexikar Gobernuko Ekonomiaren Idazkariordea eta CNAD-ko Zuzendaria hurrenez-hurren. Francisco J. Platak, uztailaren erdialdean hasiera eman zitzaizen lanei berriro ekitea eta bide batez Prodeso - CNAD harremanak egituratzea zuen xedetzat.

Juan Buenok berriz, mugimendu kooperatibista ezagutzeko jakin-minak erakarrira bidaiatu zuen. Dagoeneko, Prodeso partzuergoa osatzen duten Alecop nahiz LKS-ko ordezkari batzuk Mexiko aldera joango dira hilaren bukaeran, bi alderdien arteko proiektuen oinarriak zehazteko.

Erlazio hauetako partaideek diotenez azaldutakoaren ondorioz, begibistakoa da MCC eta Mexikar erakundeen artean probetxuzko sinergia dexente sor daitekeela.



## PRIMERA REUNIÓN DE LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE GRUPOS COOPERATIVOS

Desde MCC se ha promovido la constitución de la Asociación Europea de Grupos Cooperativos-ECG, formalizada en el mes de julio y destinada a configurarse como plataforma de actuación y representación común de los Grupos Cooperativos Europeos ante las instituciones de la Unión Europea, además de potenciar el intercambio de *know-how* y experiencias empresariales. Junto con MCC, está integrada por el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano y los grupos italianos CGM (Consorzio Nazionale della Cooperazione di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli) y CCPL (Consorzio Cooperative di Produzione e Lavoro). Estos cuatro grupos cooperativos conforman el equipo promotor de esta iniciativa que pretende integrar en un futuro a nuevos compañeros de viaje.



Este primer encuentro tuvo lugar en Bruselas el pasado 14 de octubre y en él estuvieron presentes los representantes de los cuatro grupos que conforman la asociación. Por parte de MCC, participan en este foro Adrian Zelaia, quien además ocupa la presidencia de la asociación, Patxi Ormazabal y José M<sup>a</sup> Aizega.

## MCC y la Federación de Cooperativas firman un convenio de colaboración

AMBAS INSTITUCIONES SE COMPROMETEN A COORDINARSE AL MÁXIMO PARA REFORZAR EL PAPEL DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO.

**M**CC y la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi firmaron el pasado mes de octubre un Convenio de Colaboración orientado a reforzar el papel del cooperativismo de trabajo asociado, el respeto a la autonomía de gestión de ambas instituciones y el compromiso de la máxima coordinación mutua.

### Áreas de actuación

El convenio tiene como marco global de colaboración las áreas siguientes:

- Defensa y promoción del modelo societario cooperativo ante terceros.
- Colaboración en actividades representativas.
- Colaboración en actividades de desarrollo legislativo.
- Colaboración en el área de servicios a las Cooperativas.
- Intercambio de experiencias en la gestión.
- Colaboración en actividades empresariales.
- Colaboración en el área de gestión de las personas.
- Creación de nuevas herramientas financieras.
- Y cualesquiera otras que puedan entenderse interesantes para las dos parte del convenio

El convenio, recoge, así mismo, proyectos concretos con sus plazos correspondientes que habrán de ser gestionados por ambas instituciones para su desarrollo, lo cual se realizará a través

del "Comité de seguimiento y control" previsto en el mismo, que está formado por cuatro responsables de MCC y otros cuatro de la Federación.

Los proyectos contenidos en el Convenio hacen referencia a materias tales como los servicios de los Centros Tecnológicos de MCC; la estructura corporativa de MCC en el exterior; SAIOLAN; ATEGI, o el estudio conjunto de herramientas financieras destinadas a proyectos empresariales de interés común, entre otros.





## Presentación de dos nuevos servicios corporativos: Otaloranet Prestatzen y Aukeranet

OTALORANET PRESTATZEN ES UN SISTEMA SISTEMA DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN,  
Y AUKERANET EL NUEVO SERVICIO CORPORATIVO DE SELECCIÓN.



El día 13 de noviembre se celebró en Otalora la presentación a las cooperativas de dos nuevas herramientas: Otaloranet Prestatzen (Sistema de Gestión de la Formación) y Aukeranet (Servicio Corporativo de Selección). Al acto acudieron cerca de 50 personas, casi todas ellas vinculadas a los departamentos de recursos humanos de las cooperativas.

### Otaloranet Prestatzen

Esta nueva herramienta integra en un único producto todas las funcionalidades requeridas para dar una solución global a la gestión de la formación.

Otaloranet Prestatzen es un servicio orientado a las cooperativas de MCC, que les ayudará a definir su política de formación, evaluar la eficiencia sus acciones formativas, agilizar la gestión integrada de programas subvencionados, y dar respuesta a los requerimientos de los sistemas de calidad. Se trata, además, de una solución global que integra los procesos de identificación, planificación, seguimiento y evaluación de la formación.

Las virtualidades de esta herramienta están avaladas por la experiencia de implantación práctica que ya se ha llevado a cabo

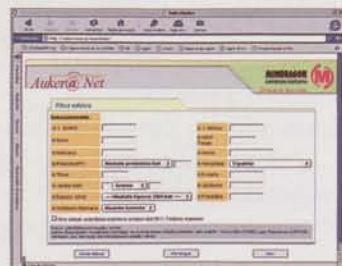


en la cooperativa Dikar de Bergara. Nerea Atxotegi, responsable de Recursos Humanos de la cooperativa, compartió con los asistentes a este acto sus impresiones respecto a la herramienta y al proceso de implantación en su propia cooperativa. "Se trata de una herramienta innovadora, global, muy flexible, gráfica y dinámica, que en nuestro caso nos ha permitido gestionar la formación de todos los socios de forma sistemática", señaló Nerea.

### AukeraNet

Por su parte, Aukeranet es el nuevo Servicio Corporativo de Selección, soportado en una base de datos que se nutre de todas las solicitudes de empleo que se reciben a través del sitio web de MCC

(www.mondragon.mcc.es). En esta base de datos sólo se admiten las solicitudes de candidatos que posean una titulación universitaria o una experiencia directiva contrastada.



Aukeranet es un servicio exclusivo para las empresas integradas en MCC, que pretende ayudar a las cooperativas en la captación de sus directivos y potenciales directivos, y que oferta tres opciones de servicio ante una demanda de candidatos. Un primera opción que consiste en ofrecer a las cooperativas demandantes toda la información disponible en la base de datos sobre los candidatos cuyo curriculum se ajuste al perfil deseado. Una segunda opción que además añade la evaluación de aquellos candidatos que sean de interés para la cooperativa que solicita el servicio. Y una última opción que consistiría en una asesoría completa de selección.

Los responsables de esta nueva iniciativa corporativa señalaron en el acto de presentación que el objetivo de Aukeranet es "ofrecer a las cooperativas un servicio de calidad contrastada a un coste inferior al del mercado".

## ¡PREPARADOS PARA JUBILARSE!

Un grupo integrado por una veintena de socios de Fagor Ederlan recibieron el pasado mes de octubre información diversa respecto a lo que supone la jubilación. Estas personas, próximas a jubilarse, asistieron a conferencias que versaron sobre consumo, testamentos y herencias, pensiones, salud, tiempo libre y familia. Las jornadas estuvieron dirigidas por ICTE, Instituto Comunitario de la Tercera Edad, se prolongaron por espacio de una semana y fueron bien valoradas por el colectivo de personas que participaron en ellas.





### VISITA DE LA ASEGURADORA ZURICH

El mes de octubre también recibimos en MCC una visita de Markus Hongler y de Francisco Cabrera, director general de la División de Grandes Riesgos y director de esta misma área para España del Grupo Zurich, respectivamente. Fue, una vez más, una visita institucional, que incluyó la visión del diaporama corporativo, una reunión de trabajo y un almuerzo posterior. También hubo tiempo para la foto de rigor.



### EL ALCALDE DE EXTREMA (BRASIL) EN MCC

Este mismo mes hemos recibido la visita del alcalde de Extrema, ciudad del Estado brasileiro de Minas Gerais, en la que se ubican dos plantas productivas de MCC: Fagor Fundação Brasileira y Fagor Ederlan do Brasil. La primera autoridad de Extrema, Luiz Bergamin, acudió flanqueado por Jon Basurco y José Raya, director gerente y director de compras y relaciones institucionales de Fagor Fundação Brasileira respectivamente. Fue una visita institucional de aproximación a la realidad actual de MCC, de la que se marcharon gratamente sorprendidos.



### EL DIRECTOR DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, EN MCC

Miguel Barrachina y M<sup>º</sup> Luisa Leal, director y subdirectora de Fomento de la Economía Social respectivamente, estuvieron este mismo mes en MCC para conocer la realidad de nuestra experiencia Cooperativa. Durante su estancia visitaron MU, Ulma, Fagor Electrodomésticos, Eroski y Otalora, lugar este último donde aprovechamos para tomar una foto.





# Cita en el Kursaal

Los gerentes de las cooperativas integradas en MCC se dieron cita en el centro donostiarra con el fin de debatir las claves de gestión para 2003.

Javier Marcos



**A** la convocatoria del día 28 de octubre acudieron la práctica totalidad de los gerentes de las cooperativas de MCC. Además, algunos de ellos vinieron flanqueados por sus directores financieros, cosa lógica si tenemos en cuenta que el plato fuerte de esta jornada fue una buena ensalada de números sobre las perspectivas de evolución económica en 2003.

## Novedades

El encuentro anual con los gerentes es una reunión corporativa con pedigrí, 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.

La edición de este año presentaba algunas novedades de forma en relación

con las celebradas en años precedentes. Para empezar, tuvo lugar en el Kursaal de Donostia; los cubos de Moneo tomaron el relevo al Centro Corporativo de MCC, y a decir de muchos, fue una decisión acertada: se aliviaron los problemas de logística y se relanzó la imagen de este evento corporativo.

Otra de las novedades tuvo que ver con el grupo de conferenciantes. Al dúo habitual de oradores -el presidente del Consejo General y el director de Secretaría Técnica de MCC- se unieron el Director General de Ceprede (Centro de Predicción Económica) Antonio Pulido, y Enrique Rey, Director del Instituto Goldratt Ibérica. Pulido, catedrático de economía, ofreció una buena dosis de cifras macroeconómicas para dibujar un ejercicio 2003 de luces y sombras, repartidas al 50% entre los dos semestres del año, el primero algo más sombrío, y

el segundo, recuperación en marcha, de mejor semblante. Por su parte, Rey, ingeniero aeronáutico, disertó sobre "Los conflictos en las organizaciones", y lanzó al auditorio un buen número de preguntas clave para la resolución de conflictos.

El hecho de que Antonio Pulido tomara el pulso a la economía, permitió a José I. Garate centrarse más en temas internos, ocasión que aprovechó para incidir en la necesidad de mejorar la productividad, limitar el incremento de los anticipos y mantener el calendario laboral.

Finalmente, tomó la palabra Jesús Catania para hacer una serie de reflexiones sobre las claves y actitudes para encarar 2003. En resumen, puso el énfasis en la importancia de mejorar la rentabilidad de los negocios, hizo un desglose de las inquietudes manifestadas por los gerentes en las reuniones que periódicamente se están realizando con ellos, y aludió a la necesidad de contar con un equipo de gerentes comprometido con un proyecto compartido. En las siguientes páginas de la revista de este mes encontraréis más información sobre las intervenciones que se produjeron en este encuentro.

En definitiva, reunión con los primeros espadas de las cooperativas para hacerles saber que, en general, 2003 será un ejercicio complicado y para transmitirles la confianza de que, una vez más, nos adaptaremos a las circunstancias.

En el almuerzo posterior al acto los asistentes aprovecharon la ocasión para intercambiar opiniones sobre éstas y otras cuestiones y conocerse un poco más. ●



# 2003. ekitaldirako aurreikuspenak

Adituen esanetan, 2003ko lehen seihilekoa nahiko motela izango da; bigarrenen etorriko da ekonomiaren berpiztea.

**P**asa den urriaren 28an topaketa korporatiboa egin zen Donostiako Kurasaalean. Jardunaldi honetan kooperatibetako gerente gehienak bildu ziren hurrengo urteko gestio planak egiteko baliagarria izan daitekeen hainbat informazio jasotzeko asmoz. Aspaldi egiten da bilera hau, orain artean zentro korporatiboan beti, baina aurrean, aldatzeko-edo, Donostia aldean burutu zen.

Ekitaldia nahiko teknikoa izan zen, zenbakiak protagonismo handia hartu

baitzuten -2003ko ekonomiaren bilakaera aztertuz, produktibitate eta errentagarritasun tasak hobetzeko aukerak plazaratuz, eta abar- baina, halere, irakurketa kualitatibo batzuk ere eskaini zituen.

Horietako bat gerenteen inplikazioa da. MCC moduko proiektu korporatibo batean berebiziko garrantzia dauka gerenteak proiektu horren partaide sentitzeak. Eta etorri zirenen kopuruari erreparatuz, argi ikusten da gerenteek garrantzia ematen dietela ekitaldi korporatibo hauei; batetik, bertan

banatzen den informazioa beren negozioen gestio planak egiteko baliagarria delako eta, bestetik, ekitaldia MCCko kide izateko "errebindikazioa" izan zelako. Seguruenik, tipo honetako bilera korporatiboak egingo ez balira, proiektu honen partaide izatearen zentzuak indarra galduko luke. Kooperatibak dira MCC proiektuaren oinarria, horretan ez da zalantzarik, eta gerenteak beren kooperatiben txapela jantzita joan ziren topaketara, baina txapela horiek guztiak osatzen dute MCCko txapela bakarra. Kontua da gerenteek zenbateraino barneratuta daukaten beren kooperatibaren txapela eraman ez ezik MCCkoa ere eramaten dutela. Ekitaldiak berak horixe gogorarazteko ere balio izan zuen.

Bestalde, bada egin beharreko beste irakurketa bat, honakoa hain zuzen: MCCko Kontseilu Nagusiko lehendakari Cataniak badauka bere proiektua, eta egitasmo horretan kooperatiben arteko esperientzia trukatzeko, zentro korporatibo eta kooperatiben arteko hurbiltzea, nazioartekotzea, berrikuntza eta MUko hezkuntza proiektuak garrantzi handia izango dute. ●



## 2003: ekitaldi kaskarra ote?

**"Zirkunstantziak ez dira ez onak ez txarrak, soilik horiengan jarduteko kontuan izan behar den errealtate dira". Horixe zioen Arizmendiarieta gure fundatzaileak. 2003ko ekitaldian gogor eutsi beharko diegu ba zirkunstantzia horiei, izan ere aurreikuspen ekonomikoak ez dira oso baikorrak. Antza denez, lehen seihilekoa nahiko kaskarra izango da, eta bigarrenen emango da, adituen esanetan, ekonomiaren berpiztea. MCCk, Arizmendiarietaren filosofiari jarraituz, betikoa egin beharko du, zirkunstantzietara egokitu bere helburuak lortzeko.**



# Tomando el pulso a la economía

Se retarda la recuperación mundial, acusándose las diferencias de comportamiento por grandes áreas.

Antonio Pulido, Director de CEPREDE



**C**omo guía de acción, nuestra apuesta es que la desaceleración de la economía mundial observada en el pasado año se mantiene en el presente. No empeora pero tampoco se concreta la esperada recuperación.

En una primera visión global se observa una parte del mundo en expansión (Sudeste Asiático, China, Rusia,...) y otra en crisis (Latinoamérica, Japón, UE), aunque con múltiples matices.

Para el próximo año hay expectativas (¿esperanzas?) de una recuperación generalizada en los ritmos de crecimiento, aunque el optimismo va progresivamente siendo menor según avanza el año.

Es decir, de forma muy simplificada puede afirmarse que la economía mundial en el presente año se va a

comportar, en términos de crecimiento, en forma muy similar al 2001, que fue un año de acusada desaceleración en que se redujo el ritmo a menos de la mitad. Además, puede añadirse que las perspectivas para el próximo año, a escala mundial, se han venido revisando a la baja, aunque sigue predominando la apuesta por el retorno a una fase expansiva más o menos moderada.

Sin embargo, el valor informativo de situación y perspectivas mundiales es necesariamente limitado, tanto por las dificultades de cómputo como por ser un simple promedio ponderado de más de 200 países y de mercados de bienes y servicios de muy diferente comportamiento.

La separación por grandes áreas geográficas de esos más de 200 países que constituyen la economía mundial permite introducir algunos matices. En el año en curso Asia (Japón aparte) es la

zona más expansiva del mundo y Latinoamérica la única en recesión (crecimientos negativos en su conjunto). El comportamiento de los países de economía más avanzada (en particular Norteamérica, UE y Japón) condiciona fuertemente el ritmo mundial dado que su peso económico se acerca al 80%.

Si descendemos algo más, hasta incluir a los principales países, vemos que la situación actual mezcla países en recesión o crisis en UE o Latinoamérica, con una modesta aceleración (respecto al 2001) en EEUU o con una expansión continuada en países asiáticos o de Europa Central y del Este.

Las dudas sobre evolución futura a escala mundial son en el momento presente más elevadas de lo normal. Los predictores recomponen sus pronósticos y existen opiniones muy diversas según la valoración de riesgos que se realice. Los riesgos por corrección de desequilibrios, político-militares, financieros, inmobiliarios de áreas en crisis o incluso de cambio estructural son difíciles de evaluar y situar en el tiempo.

Desde hace meses algunos observadores veíamos los múltiples riesgos que podían condicionar una recuperación que organismos como el FMI y muchos analistas veían con optimismo. El *World Economic Outlook* de primavera del FMI avisaba de que "los riesgos de predicción están ahora más equilibrados", insistía en que "hay buenas razones para esperar un repunte de actividad" y llegaba a plantear "que la senda de la recuperación podría



exceder las expectativas”.

Por nuestra parte, desde antes del verano veníamos avisando que las estimaciones de las consecuencias son múltiples según la intensidad y combinación de componentes, pero no parece descartable que pudiera en próximos meses corregirse a la baja el crecimiento hasta un punto en EEUU, del orden del medio punto en la UE y algo menos en España.

Sin entrar en mayores detalles es evidente que algunos de estos riesgos han ido condicionando el proceso de recuperación en marcha, en particular el comportamiento de los mercados financieros y los efectos de contagio de la crisis iniciada en Argentina. El consenso de predictores parece apuntar hoy día hacia una crisis más profunda para Latinoamérica, una desaceleración más acusada en la UE y una salida menos impetuosa de lo inicialmente pensado para la economía norteamericana.

### Los riesgos

Una relación actualizada de los principales riesgos debería incluir una referencia a los siguientes aspectos: riesgo por corrección de desequilibrios, riesgo político-militar, riesgo financiero, riesgo inmobiliario, riesgo de áreas en crisis, riesgo de cambio estructural.

Para no extendernos en este apartado de riesgos, sirvan de ejemplo los siguientes comentarios que hemos seleccionado por la claridad y crudeza de sus planteamientos:

**Riesgo por corrección de desequilibrios.** “La economía norteamericana no ha completado aún su proceso de limpieza: mantiene una tasa de ahorro inadecuada, una deuda excesiva y un enorme déficit por cuenta corriente. La reciente «suave recesión» ha hecho poco por corregir estos desequilibrios, haciendo inevitables dolores futuros”.

*The Economist, 28/09/02, The Unfinished Recession*

**Riesgo político – militar.** “Si la escalada del conflicto en el Oriente Medio se agrava, sería inevitable un impacto adverso sobre la economía mundial en su conjunto... Un incremento de 10\$ en el precio del petróleo en media anual, reduciría el crecimiento mundial en 1 punto de porcentaje.

Ahora más que nunca, en tiempos de riesgos pero también de ampliar posibilidades en un mundo en profundo cambio, la prudencia en la toma de decisiones debe compaginarse con nuevas iniciativas empresariales dentro de una visión prospectiva a medio y largo plazo.

Precios por encima de 35\$ durante más de 6 meses podrían llevar a la recesión a la mayoría de los países industrializados”.

*Project Link, octubre 2002, Global Economic Outlook*

**Riesgo financiero.** “Se mantiene el riesgo de que los mercados financieros puedan exagerar la caída, en particular si aparecen nuevos escándalos contables o si decepcionan las mejoras de productividad y beneficios”.

*FMI, septiembre 2002, World Economic Outlook*

**Riesgo inmobiliario.** “Existe también un fuerte riesgo de sobreinversión en viviendas, como alternativa para los escaldados inversores bursátiles. El mercado de la vivienda está tan expuesto a la «exuberancia irracional» como el mercado de valores. Y una burbuja inmobiliaria es más peligrosa que una burbuja bursátil, porque está asociada a un endeudamiento más elevado”.

*The Economist, 31/08/02, Global house prices.*

**Riesgo de áreas en crisis.** “A corto plazo aún hay riesgos adicionales de empeoramiento y cualquier alteración en sus expectativas o en la confianza en

estos países puede tener fuertes efectos sobre las incertidumbres políticas, económicas y de los mercados financieros”.

*FMI, septiembre 2002, World Economic Outlook.*

### Riesgo de cambio estructural.

“Este no es un ciclo normal, sino el estallido de la mayor burbuja en la historia de EEUU. Nunca antes las acciones habían estado tan sobrevaloradas. Nunca antes tanta gente había sido propietaria de acciones. Y nunca antes se había invertido (sobreinvertido) con tanta fuerza... El conjunto de la economía se ha visto distorsionado. Empresas sobreendeudadas y sobreinvertidas a partir de expectativas irreales sobre beneficios futuros... Consumidores conducidos a enormes deudas y un ahorro escaso, convencidos de que los mercados de valores harían crecer su riqueza... Una alta inversión y un dólar fuerte ayudaron a mantener baja la inflación y, por tanto, los tipos de interés, reforzando un más rápido crecimiento y mayores precios bursátiles. Este círculo virtuoso se ha tornado ahora vicioso”.

*The Economist, 28/09/02 The Unfinished Recession.* ●

### Recomendación: Prudencia

**Con todos estos riesgos pendientes, con impactos difíciles de calcular y de situar temporalmente, no puede extrañar el que se difundan perspectivas de futuro confusas e incluso contradictorias. Siempre el sentimiento y las expectativas han constituido un elemento esencial para diagnosticar la marcha futura de una economía. Ahora más que nunca, en tiempos de riesgos pero también de ampliar posibilidades en un mundo en profundo cambio, la prudencia en la toma de decisiones debe compaginarse con nuevas iniciativas empresariales dentro de una visión prospectiva a medio y largo plazo.**



# Perspectivas para el Plan de Gestión 2003

El autor destaca la importancia de incidir en la gestión de la productividad para mejorar la rentabilidad de nuestros negocios

José Ignacio Gárate, Director de Secretaría Técnica de MCC

**U**n año más nos enfrentamos a la tarea de diseñar los planes de actuación y presupuestos para el próximo año, en un ejercicio de planificación al que estamos muy habituados desde hace muchos años y que conocemos como el "**Plan de Gestión**". Es sin duda un momento que requiere hacer un alto en el fragor de la gestión diaria para reflexionar con el Plan Estratégico en la mano, como guía que orienta nuestra proyección y que nuevamente pone sobre la mesa los retos y objetivos que conforman el futuro que pretendemos para nuestras Cooperativas.

El primer resultado de esta reflexión debe ser la convalidación o adecuación de los objetivos estratégicos y su evaluación para su desarrollo en estrategias y planes de acción, asociados a sus correspondientes indicadores, mediante la técnica del despliegue de objetivos.

Pero las fuentes de inspiración para la preparación del Plan de Gestión anual no se agotan en el Plan Estratégico, aun siendo ésta la más importante, también es necesario incorporar y desplegar los planes de acción derivados de la implantación del Modelo de Gestión o de otros programas en curso, como pueden ser a título de ejemplo: la Evaluación EFQM, el Plan de Formación, el Programa de Fidelización de Clientes, la Auditoría Medioambiental, la Prevención





de Riegos Laborales, etc.

Además, es el momento de analizar las desviaciones en el cumplimiento del Plan de Gestión 2002, para adoptar las medidas necesarias para corregir el rumbo y reorientarlo nuevamente hacia las metas estratégicas en el largo plazo.

### Mejorar la productividad

Desde una visión globalizadora del conjunto de la Corporación se detecta una progresiva desaceleración de los índices de rentabilidad en el último trienio, como consecuencia de un deterioro paralelo de los índices de productividad, tanto del trabajo como de los recursos financieros invertidos, y de unos escenarios macroeconómicos cada año menos favorables. Desviación que es necesario corregir mediante actuaciones orientadas desde el Plan de Gestión 2003, convirtiéndolas en las claves prioritarias de la gestión en el año que estamos a punto de iniciar.

Generalmente, cuando hablamos de mejorar la productividad pensamos dramáticamente en reestructuraciones de plantillas de personal y ajustes negativos en los anticipos, y sin negar que en muchos casos este tipo de medidas pueden llegar a ser necesarias, y que habitualmente son imprescindibles cuando no se han tomado a tiempo otras decisiones, estamos todavía en condiciones de reorientar las mejoras de productividad desde una perspectiva más amplia. Por ello, y con la intención de ampliar el horizonte de análisis de alternativas, nos centraremos en dos índices que permiten medir la evolución de la productividad desde dos visiones complementarias:

- La relación porcentual entre la totalidad de los gastos de personal y el valor añadido generado por el negocio. (Véase gráfico I).
- La relación porcentual entre el valor añadido y el activo de trabajo o recursos financieros invertido para su consecución. (Véase gráfico II).

Para ello nos ayudaremos de un desarrollo de las fórmulas, introduciendo su descomposición por factores como se recoge en el gráfico III (Gestión de la productividad) para medir la

Gráfico I



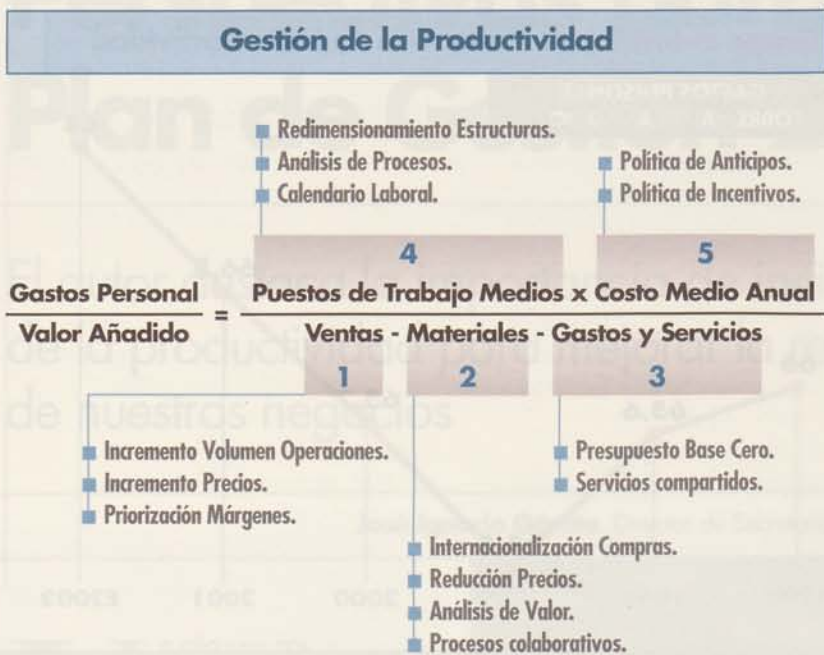
El Plan de Gestión es una tarea que requiere de toda nuestra atención, pero podemos tener la seguridad que todo el tiempo que invertimos en su preparación nos producirá importantes rendimientos que se reflejarán en el grado de consecución de los resultados proyectados.

Gráfico II





Gráfico III



Es necesario corregir la desviación de la productividad mediante actuaciones orientadas desde el Plan de Gestión 2003, convirtiéndolas en las claves prioritarias de la gestión en el año que estamos a punto de iniciar.

Gráfico IV



productividad del trabajo.

En principio, tenemos dos opciones: orientar la gestión a aumentar el denominador -es decir, generar más riqueza manteniendo los gastos de personal o aumentándolos en menor proporción-, o reducir el numerador, actuando sobre la plantilla o conteniendo la política de remuneraciones. En la primera de las opciones podemos actuar sobre tres vectores no excluyentes: **las ventas, las compras y los servicios exteriores** (gastos).

Siendo las ventas el verdadero motor de los negocios, serán nuestro primer objetivo, y sin auto engañarnos confiando en crecimientos poco realistas que resuelvan todos nuestros problemas, porque el papel del Plan de Gestión lo soporta todo, encontraremos numerosas oportunidades de actuación en la gestión del catálogo, incorporando **productos innovadores** que aporten mas valor a nuestros clientes y en consecuencia nos retribuyan con mayores márgenes, lo mismo en la orientación del **mix de ventas** a favor de productos con mejores rendimientos y en la aplicación de una **política de precios activa** que contribuya selectivamente a la mejora de los resultados.

**Seguramente es en el vector de las compras donde mayores oportunidades tenemos para mejorar la cuenta de resultados**, no podemos olvidar que las compras de materias primas, componentes y productos comercializados suponen el 55% de las ventas del Grupo Industrial y el 70% de las ventas del Grupo de Distribución, y en el ámbito de su gestión generalmente no hemos realizado los mismos esfuerzos de internacionalización, cooperación y sistematización que se han aplicado en la gestión comercial. La constitución del Portal de Compras "Ategi" ofrece una excelente oportunidad de mejora, tanto en lo referente a los ahorros conseguidos en la gestión de compras compartidas, como en la aplicación de su metodología y procedimientos para sistematizar la gestión desde las nuevas tecnologías de la información, evitando tareas administrativas y repetitivas y focalizando los esfuerzos en el proceso para ampliar la base de suministradores y mejorar los precios de las compras estratégicas.

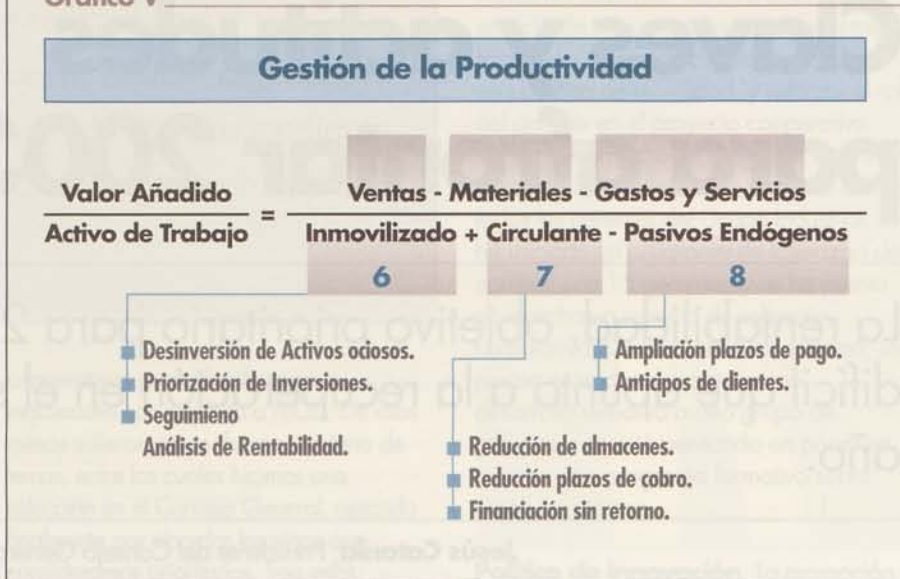


El tercer vector de actuación para incrementar el valor añadido es la **contención de los gastos en todos los ámbitos del negocio**: producción, administración, comercial y generales. Por naturaleza los gastos siempre tienden a crecer, mínimamente en función de la inflación, demostrando en la práctica que la definición clásica entre gastos fijos y variables es una teoría no confirmada y que por el contrario todos crecen prácticamente al mismo ritmo que evolucionan las ventas y que sólo se convierten en fijos e irritablemente irreductibles cuando entramos en una fase recesiva. Por ello, la única forma de doblegar e invertir esta tendencia es gestionándolos desde un cuestionamiento permanente y riguroso de su necesidad o mejor de su aportación a los objetivos estratégicos, y globalizando su comportamiento y dimensión, dado que suponen el 15% de las ventas tanto del Grupo Industrial como del Grupo de Distribución, para evitar que un detalle prolijo nos impida ver las posibilidades reales de contención.

### Competitividad internacional

Cuando abordamos el numerador de la fórmula, es decir la retribución del trabajo, también es necesario desdoblarse las actuaciones, diferenciando la gestión de la plantilla, junto con el del calendario laboral, de la política retributiva, y en el seno de esta última, la evolución de los anticipos de consumo y los de provisión o cuotas de Lagun Aro. El comportamiento de los anticipos de consumo ha estado tradicionalmente muy correlacionado con la evolución de la inflación (IPC) -con el objetivo loable de mejorar nuestro poder adquisitivo haciendo compatible la armonización entre los intereses colectivos (Cooperativa) y los individuales (Socios trabajadores)- y sin pretender cuestionar el procedimiento acuñado, se trata de alinearlo con la realidad del nuevo escenario competitivo, en el que la referencia de la inflación ha dejado de ser la española para tomar el relevo la de la Comunidad Europea, zona a la que destinamos el 35% de las ventas del Grupo Industrial y en la que están ubicados nuestros principales competidores.

Gráfico V



En los últimos cinco años, desde que en 1998 quedo fijada la paridad europea de la peseta y como consecuencia se renunciaba a la posibilidad de recomponer la competitividad internacional recurriendo a la socorrida fórmula histórica de la devaluación, la inflación española supera en seis puntos a la media de la Comunidad Europea y en casi nueve puntos a la de Alemania, diferencial que o lo absorbemos con mejoras internas de productividad o lo pagamos en pérdida de rentabilidad a corto plazo y de puestos de trabajo a medio (Véase Gráfico IV).

Desde esta perspectiva de reducción de la rentabilidad y pérdida de competitividad internacional es necesario recomendar una prudente política de anticipos para 2003, limitando el incremento de los anticipos de consumo en el entorno del 2,5% y conteniendo el número de horas laborables del calendario en el mismo nivel de 2002.

### Inversiones prudentes

Volviendo a la productividad, nuevamente recurriremos a desdoblarse la fórmula para medir la correspondiente a los recursos financieros invertidos en el activo de trabajo en el gráfico V.

Como el numerador es el mismo que el denominador de la fórmula anterior, podemos centrarnos en este nuevo denominador y esencialmente en dos

vectores que requieren de nuestra atención: las inversiones en inmovilizado y el activo circulante (existencias y deudores). Ambos están sobredimensionados en el conjunto del Grupo Industrial en torno a un 25% y presentan atractivas oportunidades de gestión, haciendo bueno el viejo dicho "hacer más con menos".

Prácticamente las rotaciones de existencias y deudores están estabilizadas en el último quinquenio, e incluso la rotación del inmovilizado retrocede poniendo en cuestión la idoneidad de los cuantiosos volúmenes de inversiones acometido en este periodo, demandando mayor rigor en el análisis de oportunidad y rentabilidad de los programas de inversión, y una orientación hacia proyectos tendentes a mejorar la productividad y la posición competitiva.

Y todo ello, inmersos en un escenario geopolítico y macroeconómico de alta incertidumbre que aconseja prudencia en las decisiones de inversión y al mismo tiempo exige cierta dosis de audacia para saber aprovechar las oportunidades que permitan adquirir ventajas competitivas perdurables.

En consecuencia el Plan de Gestión es una tarea que requiere de toda nuestra atención, pero podemos tener la seguridad que todo el tiempo que invertimos en su preparación nos producirá importantes rendimientos que se reflejarán en el grado de consecución de los resultados proyectados. ●



# Claves y actitudes para afrontar 2003

La rentabilidad, objetivo prioritario para 2003, un ejercicio difícil que apunta a la recuperación en el segundo semestre del año.

Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC

A estas alturas del año, la mayoría de las cooperativas comienzan a perfilar los Planes de Gestión (PG) para el próximo ejercicio. La elaboración de los PGs constituye un hito cooperativo muy arraigado en nuestra cultura; un proceso en el que participan los equipos de trabajo de nuestros negocios, quienes, a la luz de los datos y de sus ambiciones socioempresariales, reflexionan y plasman en un documento los objetivos cualitativos y cuantitativos que pretenden alcanzar el próximo ejercicio.

El pasado 28 de octubre celebramos en el Kursaal un encuentro corporativo con los gerentes para transmitirles algunas de las claves de gestión al objeto de que las tengan en cuenta a la hora de elaborar los PGs de sus negocios. Éstas fueron, de forma resumida, las reflexiones que compartí con ellos en ese acto.

## Rentabilidad

El objetivo prioritario para el año 2003 consiste en mejorar los niveles de rentabilidad. Debemos hacerlo si queremos ser coherentes con nuestra misión, que hace referencia expresa a la generación de riqueza mediante la creación de empleo. Y es que sólo podremos generar empleo con negocios rentables. Para lograrlo, tenemos que actuar en tres áreas fundamentales: producto, mercado y eficiencia interna.

En lo que se refiere a **producto**, nuestros negocios deben aspirar a alcanzar el liderazgo nacional, europeo





Debemos mejorar los niveles de rentabilidad si queremos ser coherentes con nuestra misión, que hace referencia expresa a la generación de riqueza mediante la creación de empleo. Sólo podremos generar empleo con negocios rentables.

o incluso mundial- a través de la especialización. De hecho, en MCC ya tenemos cooperativas con cuotas de mercado muy significativas, lo que prueba que si alguien está convencido de que es posible ser líder, tan sólo es cuestión de tiempo lograrlo.

En cuanto al **mercado**, el objetivo es estar presente en todos los rincones del mundo a través de nuestras implantaciones exteriores. En este sentido, la progresión de los últimos años ha sido francamente buena; hoy en día ya contamos con 42 filiales repartidas por los cinco continentes. Y ahora nos enfrentamos a un reto añadido que consiste en que nuestras filiales tengan una cultura empresarial similar a la nuestra.

Por último, en relación con la **eficacia interna**, tenemos que incidir sobremanera en el área de compras para mejorar la rentabilidad. A nivel corporativo ya hemos iniciado una reflexión orientada a identificar los factores clave que nos permitan optimizar las compras.

### Las inquietudes de los gerentes

A lo largo del año se han realizado varias sesiones de trabajo con los gerentes de las

cooperativas para identificar sus inquietudes con respecto a MCC. De esas mesas salieron cerca de una veintena de temas, entre los cuales hicimos una selección en el Consejo General, optando finalmente por abordar los cinco que consideramos prioritarios. Son estos:

#### Desarrollo organizativo de MCC.

Los tiempos cambian y nuestro modelo organizativo tiene que adaptarse a las nuevas circunstancias. Tendremos que decidir entre todos, sin prisas pero sin pausas, cuál es el modelo organizativo que queremos para MCC.

#### Sentido de pertenencia a MCC.

Referido al acercamiento del Centro Corporativo de MCC a las cooperativas, con el fin de que se conozcan los servicios que oferta y se realice una labor más proactiva de difusión de políticas y estrategias corporativas. Ya se están dando pasos en esa dirección: los gerentes acuden con regularidad al Centro Corporativo y las personas de diferentes departamentos se están acercando cada vez más tanto a las cooperativas como a agrupaciones y divisiones.

**Gestión de equipos directivos.** En este capítulo, los gerentes aludían a

varias necesidades: estructuración de un servicio de selección directivo, desarrollo-formación de directivos, elaboración de una política de movilidad, y reforzar el rol del gerente en el proyecto cooperativo.

Ya se ha hecho un diagnóstico de las necesidades de desarrollo personal de todos los gerentes del Grupo Industrial, se ha iniciado un programa de liderazgo de equipos con 15 gerentes, y se ha puesto en marcha un servicio de selección corporativo. De cara al futuro próximo, se piensa extender el programa de desarrollo directivo a otro grupo de gerentes y se está pensando en poner en marcha otro programa formativo sobre visión estratégica.

**Política de innovación.** La promoción de nuevos productos y negocios es uno de los principales anhelos encuadrados bajo este epígrafe. El plan de Ciencia y Tecnología de MCC, el Polo de Innovación Garaia y el plan iMCC son instrumentos que nos permitirán avanzar en innovación. Personalmente, comparto la opinión de los gerentes sobre la importancia de la innovación en nuestras cooperativas; será un tema del que hablaremos mucho en los próximos años.

**Intercambio de experiencias.** Una comunidad integrada por más de un centenar de empresas como es MCC, está obligada a aprovechar las sinergias que se producen en su seno, y para lograrlo es necesario compartir experiencias entre las empresas de la Corporación. Y ya hemos iniciado una serie de foros -que hemos bautizado con el nombre de Comunidades de Aprendizaje- para analizar y compartir experiencias en temas como: reconocimiento profesional, internacionalización e innovación.

### Otros temas

Pero al margen de estos cinco temas que hemos considerado prioritarios, los gerentes también consideraban necesario reflexionar y actuar sobre asuntos como la imagen de MCC, la cultura cooperativa, las relaciones institucionales, la política de expansión, el proceso de internacionalización, la política de marcas, la política retributiva, las compras conjuntas... A todos estos asuntos también dedicaremos nuestros esfuerzos en el plan de gestión corporativo 2003. ●

## 2003: un ejercicio complicado

**2003 va a ser un año difícil, a pesar de que las expectativas para el segundo semestre son algo más halagüeñas. Una vez más, fieles a nuestro estilo, nos adaptaremos a las circunstancias y seguiremos trabajando el día a día, aprovechando las oportunidades derivadas del proyecto educativo de Mondragon Unibertsitatea, por el que seguiremos apostando, y comenzando a diseñar el próximo Plan Estratégico 2005-2008, que tendrá que dar respuesta a las inquietudes manifestadas por los gerentes. De igual manera, el Plan de Gestión Corporativo 2003 será un plan hecho por un equipo de gerentes comprometidos con un proyecto compartido.**



## Entrevistas



**Enrique sostiene que el gran desafío de la sociedad del siglo XXI consiste en aprender a organizarnos, en todos los ámbitos. Nuestras cooperativas también se enfrentan a este reto.**

## Enrique Rey

Director Instituto Goldratt Ibérica

**Hemos abordado a Enrique Rey, ingeniero aeronáutico, desde la perspectiva sociológica para hablar sobre "conflictos en las organizaciones", tema sobre el que disertó en el encuentro con los gerentes en el Kursaal.**

**En tu charla a los gerentes mantenías que nuestras organizaciones están permanentemente en conflicto ¿a qué te referías?**

Conflicto es una contradicción entre dos condiciones necesarias para conseguir algo. Un conflicto con uno mismo es esta contradicción para conseguir un objetivo que uno tiene. Conflicto entre dos es cuando cada uno quiere cosas contradictorias para conseguir sus respectivos objetivos. La expresión "las organizaciones están permanentemente en conflicto" no es la que yo utilizaría, más bien diría que hay conflictos crónicos dentro de las Organizaciones, crónicos porque muchos de ellos permanecen latentes o se manifiestan explícitamente, a lo largo del tiempo sin que se resuelvan nunca.

**Por ejemplo...**

Me refiero a conflictos interfuncionales, a conflictos entre unidades de negocio, a los derivados de la indefinición del papel de la "superestructura", a los que se generan entre la "gestión" y "la propiedad", a conflictos de poder, conflictos entre niveles jerárquicos, y en general, a los que se producen entre

objetivos locales y el objetivo global de la Organización. Conflictos que derivan en una gran variedad de problemas. Y por cierto, esto afecta no sólo a los "resultados", casi siempre entendidos como económicos, sino a algo tan fundamental como la calidad de vida, que mal andamos si hemos de resignarnos a buscarla sólo fuera del trabajo.

**Ya, pero, ¿existen organizaciones que no tengan ese tipo de conflictos?**

La respuesta es que, en general, no: estos conflictos son crónicos y extendidos. Pero no inevitables. Es cierto que existe una conflictividad inherente a la gestión -de lo contrario, para qué servirían los gestores-, que en última instancia es la existente de forma natural entre las variables que conforman la actuación de un sistema productivo. Una conflictividad que, inadecuadamente gestionada, subyace en la crónica falta de alineamiento entre óptimos locales y óptimo global, en el problema de orientación de todas las voluntades e inteligencias en la misma dirección.

**Seamos positivos: son conflictos solucionables.**

Afortunadamente, la mayoría de los conflictos están causados por nosotros mismos. O sea, tienen solución. Todos los conflictos dentro de una Organización tienen solución si existe un objetivo global bien definido que tenga un valor para todos los miembros de la Organización superior al valor concedido a cualesquiera otros objetivos parciales o individuales.

**¿Y somos tan estúpidos como para causar conflictos a propósito?**

A veces sí, pero no es el caso de los conflictos crónicos a que antes me refería, cuya causa no es la estupidez, sino mucho más de fondo: cuando se hacen las mismas cosas mal durante tanto tiempo en tantos sitios distintos, el problema no es las personas, es el "sistema".

**"El reto de las cooperativas es aprend**



Nuestros modelos de gestión fueron diseñados en un tiempo en el que el conflicto entre óptimos locales y global no se manifestaba de forma tan cruenta. En efecto, la era de la globalización ha llegado, por eso los conflictos han adquirido más severidad. Pero no se resuelven porque las bases conceptuales de la gestión siguen ancladas en la era pre-globalización. De tal forma que se habla mucho de lo global pero no se sabe cómo concretarlo y cómo hacerlo armónico con la necesidad de localización. En el ámbito de la empresa, el diseño de un modelo de Gestión, incluido el diseño de la Organización -y todo lo que conlleva, por ejemplo la famosa "cultura"- que haga viable esta armonía es, en general, una asignatura pendiente.

### ¿Sólo en la empresa?

No sólo en la empresa. El gran desafío del siglo XXI, es aprender a organizarnos en todos los ámbitos. Una sociedad compleja, libre, dinámica e interdependiente -"global"- exige un modelo de Organización diferente, un paradigma diferente al mecanicista del siglo XIX, del que todavía no nos hemos desprendido. Hemos avanzado mucho en las ciencias *hard* y sus aplicaciones tecnológicas; creo que fue J.A. Marina quien dijo que vivimos en un mundo de ciencia objetivada, transformada en técnica. Pero lo cierto es que no ha habido el mismo avance en ciencias *soft*, por ejemplo, en la Organización, lo cual hace que esas tecnologías estén teniendo un impacto en el grado de desarrollo humano mucho menos positivo del que se podía esperar, cuando no claramente negativo. No son pocos quienes piensan que tecnología y desarrollo humano parecen ir en direcciones contrarias.

### Organizaciones excelentes

#### En tu opinión, ¿qué requisitos debería cumplir una organización excelente que quiera ser competitiva en pleno siglo XXI?

Una organización excelente es la que es capaz de arrancar y sostener un Proceso de Mejora Continua. Mejoras globales, no locales que dejen el objetivo global como está, o incluso lo afecten negativamente. Para que este Proceso llegue a ser real son necesarias tres condiciones. Primera, un modelo de gestión adaptado a la realidad actual y a la previsible, esencialmente compleja: un modelo capaz de gestionar la complejidad, es decir, dinámico y flexible frente a la incertidumbre, capaz de conciliar sabiamente un orden muy enfocado y un desorden bien confinado. Tanto en el ámbito táctico como en el estratégico.

Segunda, un sistema de mediciones que resuelva el conflicto crónico entre óptimos locales y óptimo global.

Y tercera, un "estilo" de relaciones interpersonales basado en la confianza mutua, o sea, en la responsabilidad. Lo cual requiere un valor compartido superior a cualesquiera otros objetivos parciales. "Superior" significa no conflictivo, que

cualquier objetivo parcial pueda ser considerado en línea con el valor compartido. Cada uno puede "apostar" por el tipo de valor "supremo" que considere conveniente. Yo apuesto por el aprendizaje en colectividad.

### ¿Cómo salen paradas nuestras cooperativas, sociedades de personas, en esta foto sobre conflictos?

Las cooperativas son sociedades más complejas que muchas de las empresas habituales. Si se quiere eludir la complejidad, la solución más directa es la jerarquía pura y dura, y en el extremo, la dictadura. Libertad, participación, equipo, creatividad, aprendizaje, son conceptos que conllevan complejidad. El reto de las cooperativas es aprender a gestionar mejor su complejidad, sin renunciar a ella, resolviendo, no eludiendo, no asfixiando, los conflictos que conlleva. Porque complejidad es riqueza. El "progreso" sólo tiene justificación entendido como aumento de complejidad. El modelo cooperativo está en línea con este concepto de progreso. Sin pretender que sea el único que lo está.

Los conflictos crónicos lo son en todas partes, pero en muchas Organizaciones no se permite que afloren, se "reprimen", se predica mucho sobre participación, personas, y demás, pero se da muy poco trigo... porque el modelo no lo permite. Lo cual empobrece. Espero que quienes sean capaces de hacer más fácil en menos tiempo la gestión de su mayor complejidad, podrán hacer de su mayor riqueza la palanca para auparse a mejores posiciones en su entorno.

### Un filósofo británico decía que "los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo". ¿Siendo más competentes lingüísticamente mejoraríamos nuestras empresas?

Si no recuerdo mal, Wittgenstein, el filósofo al que seguramente te refieres, dijo que "los límites de mi lenguaje son los límites de mi conocimiento", es decir, de mi mundo, en definitiva. Un enunciado más profundo de lo que parece, pero que llevado a un ámbito "terrenal", es muy aplicable a la gestión. La utilización del lenguaje condiciona nuestra capacidad de entendernos. Antes mencionaba la responsabilidad como elemento básico de la excelencia. Un ámbito crucial de responsabilidad es la comunicación responsable. No es cierto que sólo hablando se entiende la gente. Entenderse requiere decir lo que se piensa -confianza- pero sobre todo pensar muy bien lo que se dice y cómo se dice. Y "muy bien" no significa mucho, significa con calidad. Transformar el conocimiento, tantas veces intuitivo, en mensaje comunicable, entendible, ajustado al receptor, no es una tarea trivial. La comunicación con los demás requiere antes la comunicación con uno mismo, la reflexión. Hay que aprender a comunicar, a utilizar el sentido común para la mejora en equipo. Lo cual tiene sus reglas para la conversión en lógica de lo que tenemos en mente, apoyándonos en el lenguaje. ●

# er a gestionar mejor su complejidad"



# El injusto desarrollo de la humanidad

José M<sup>º</sup> Ormaetxea

**N**o hay mejor método para conocer la propia situación que compararla con la de los demás. Y esto hace con pertinaz y loable recurrencia el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el POUND. Su "Informe Sobre Desarrollo Humano 2002" que ofrece los datos de 173 países referidos a 2001, es un exponente que con toda objetividad y crudeza abre la mirada a las tremendas desigualdades de los hombres en la Tierra civilizada.

Aborda el texto, copioso en páginas y lleno hasta la saciedad de datos, con la siguiente enseña: "Profundizar la democracia en un mundo fragmentado". Y en su prefacio reconoce que *si continúan las tendencias actuales, es improbable que una parte significativa de los Estados del mundo logre conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio [y] de reducir la pobreza extrema a la mitad para el año 2015. Pretende aclarar que se trata de un conjunto de principios y valores fundamentales que permiten que los pobres reciban poder a través de la participación... que se les proteja contra las acciones arbitrarias e irresponsables que les infligen en su vida los gobiernos, las empresas multinacionales y otras fuentes.*

## Las cifras del Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Como ya se ha explicado en T.U. Lankide en otras ocasiones el IDH (Índice de Desarrollo Humano) es un compendio de innumerables datos, recogidos en esos 173 países, que se sintetizan en tres grandes parámetros cuya simple adición despeja un índice único cuyo valor máximo sería la unidad, techo que, naturalmente, ningún país alcanza.

Estos tres grandes sumandos son: la esperanza de vida al nacer, expresada en años; la tasa de alfabetización de adultos, medida en porcentaje; y el Producto Interior Bruto "per cápita", expresado en dólares.

El modo de evaluar el índice final no es difícil de entender porque el Informe lo explica de forma muy didáctica, pero lo que importa es conocer que, según estos criterios, el país mejor situado frente al peor, o más paupérrimo, puede expresarse así:

- País mejor situado: Noruega, con 0,942 de índice sobre 1.
- País peor situado: Sierra Leona, con 0,275 de índice sobre 1.

La relación entre ambos IDH es 3,42, pero de ahí no debe deducirse que el bienestar de quienes viven en esos países se encuentra en esa proporción (Ver cuadro adjunto). Esta tabla prueba que el factor IDH, sintético, no expresa en su magnitud numérica la noción exacta de la enorme distancia que, en términos de calidad de vida, tiene un noruego medio respecto a una persona nacida en Sierra Leona. Más aún, el informe

Los rascacielos, símbolo arquitectónico del emporio de los países occidentales.



estudia las tendencias, desde 1975 al 2000, en tramos de cinco años y refleja los IDH que tenían desde hace 25 años atrás cada uno de los 173 países, frente al que tenían hace dos años. Pues bien, mientras Noruega ha avanzado desde un índice 0,859 en 1975 a su actual 0,942, Nigeria (el penúltimo de los países en IDH, porque Sierra Leona no aporta este dato hasta el año 2000) sólo ha avanzado desde el 0,234 en 1975 a 0,277; Sierra Leona se queda aún por debajo, en 0,275 de IDH en el año 2000.

## El mejor versus el peor

	Noruega	Sierra Leona
Renta "per cápita"	29.918 \$	490 \$
Esperanza de vida	78,5 años	38,9 años
Tasa de alfabetización	100%	36%

Notas: La renta de un ciudadano noruego es 61 veces mayor que la de uno de Sierra Leona. Cada noruego medio vivirá más tiempo que el doble del tiempo que podrá hacerlo quien nazca en Sierra Leona. Además, mientras todos los noruegos son alfabetizados, sólo algo más de un tercio lo es en Sierra Leona.



## El IDH nuestro

El IDH sólo se estudia por el POUND para los Estados. Y en esa relación España ocupa el puesto 21 con un índice 0,913, a 0,029 puntos de Noruega. En España existe la misma esperanza de vida que en Noruega -78,5 años-; la tasa de alfabetización de España es el 97,5%, mientras en Noruega es el 100%; y la renta "per cápita" en España llega a 19.472 dólares, frente a los casi 30.000 de Noruega, siendo este factor el diferenciador más ostensible.

Pero este índice de "renta per cápita" en Euskadi, es entre un 15 y un 20% superior al de la media estatal y la esperanza de vida - que tiene a Japón con 81 años con la más alta del mundo- en Euskadi equivale a la del Estado. Sin poder profundizar excesivamente en la búsqueda de la exactitud de los índices referidos a Euskadi, variables de año en año, los datos que tenemos a mano nos permiten calcular que a nuestro país se le podría añadir un suplemento de unos 0,015 puntos, lo que nos llevaría a que el IDH que teóricamente disfrutamos, se situaría entre los doce primeros Estados de los 173 que el informe ha considerado.

Se puede ahora sintetizar todo lo dicho expresándolo así: el "índice de desarrollo humano" calculado para aquí en Euskadi, donde vivimos, nos sitúa dentro del 10% de los pobladores de la Tierra que mejor calidad de vida tienen.

Como complemento sustancial que el informe no contempla, porque se trata de un valor espiritual irreductible a números, y propio de cada país, habría que decir que quien nace en una tierra determinada, sólo por ello, encuentra en esa atmósfera en la que transcurre su existencia, un complemento que le añade bienestar. Los valores de arraigo, amistades cimentadas durante años, conocimiento del medio, cercanía a la familia y otros seres queridos, sensibilización íntima en una cultura y una lengua propias que han hecho germinar en cada persona una adicción al clima natural en el que vive, son factores que tendrían que ser particularmente muy negativos, para buscar en otra parte un mayor IDH al que aquí se tiene. De ahí, habría que concluir, que quien ha nacido en Euskadi no tiene razones objetivas para aspirar, en cualquier lugar del mundo, a vivir mejor. Lo que no quiere decir que esa riqueza material, espiritual y cultural no se pueda y se deba seguir cultivando con ahínco, día a día, para mantenerla.

## ¿Qué hacer ante este desarrollo humano injusto?

Desde la vida en los emporios de las grandes urbes del mundo occidental hasta las chozas africanas o las favelas brasileñas, se establece una distancia abismal que invita a la reflexión.

Arizmendiarieta era amigo de cambiar las estructuras: las culturales, las religiosas, las que gobiernan el mundo, las que afectan al intercambio comercial, las que se estimulan desde las Naciones Unidas pero que no tiene poder para decidir, las que bloquean el aumento del conocimiento en los pueblos subdesarrollados, las que hacen imposible una regulación solidaria del desarrollo humano, porque, en último término, la suma de las decisiones del mundo civilizado ampuloso, hermético, egoísta que adoptan 600 a 1.000 millones de personas más ricas que habitan la Tierra, imponen su hegemonía al resto de la humanidad formada por 5.000 a 5.500 millones de seres humanos.

En una ocasión, leyendo a John Kenneth Galbraith, que escribió sus memorias sobre el tiempo que fue embajador de los

Estados Unidos en la India, allá por los años '60, venía a decir: *si de mí dependiera el primer millón de dólares de ayuda que facilitaría al pueblo hindú lo dedicaría a suministrarle píldoras que fueran capaces de regular su prolífica natalidad.* Y añadía en otro punto que no le sorprendía que grandes masas de los pobladores de Calcuta o Madras no se insurreccionaran ante la incuria y la desolación en la que vivían, porque para ellos los bienes de la humanidad consistían sólo en los cinco metros de acera en los que habían nacido y donde sin duda morirían.

Cuando a Arizmendiarieta le expresé la propuesta que tenía Galbraith para utilizar con el mejor rendimiento las ayudas a los hindúes, esbozó una sonrisa que le delataba sobre su irrevocable asentimiento.

El Informe Sobre Desarrollo Humano 2002, cuya mínima expresión se ha puesto en conocimiento de los lectores del T.U., es extenso y muy completo, y en él escriben diversos líderes mundiales, desde el presidente de Irán, Khatami, hasta el Secretario General de las Naciones Unidas, Annan, y todos abundan en la conveniencia de profundizar en la democracia.



Las austeras casas africanas, el triste contrapunto a la opulencia del mundo desarrollado.

En uno de esos escritos, el Nobel de la Paz, Aune San Shu Kyi dice que *el proceso de desarrollo humano requiere espíritu de decisión e ingenio humano. Las personas desesperadas, indefensas y despojadas de su dignidad, apenas son capaces de activar esas funciones.*

Pero ¿por qué vamos a seguir examinando el problema de tanta desigualdad por ese camino? Vayamos a analizar nuestros propios compromisos. En un intento, modesto pero intenso, en el ámbito del cooperativismo se ha creado MUNDUKIDE, como una de las innumerables ONGs que existen, desde su propia especialización, para ayudar al llamado Tercer Mundo. De modo particular se pretende implantar, a lo largo de varios años, una semilla de desarrollo humano, en Niassa, provincia de Mozambique. En el esfuerzo económico que es necesario realizar, siempre insuficiente, las aportaciones de las cooperativas en 2001, fueron de 101 millones de pesetas; la de las personas, a título individual, llegaron a 4,4 millones. Esta constatación también nos hace reflexionar. ●



# Triunfar

Jose M<sup>e</sup> Larrañaga

**H**ay una especie de obsesión por prevalecer sobre los demás que nos invade como si de un virus social se tratara y contaminara nuestros valores culturales a todos los niveles (a lo peor ya lo hemos aceptado como una cosa normal, una manera de entender las relaciones y ha dejado de ser una dolencia pasajera para convertirse en un estado natural).

Los padres quieren que sus hijos sean los primeros en la escuela y en los deportes, los profesionales pretenden ser considerados el número uno en su oficio, aunque no lo sean. Buscamos el honor y la alabanza aunque venga de aquellos a los que, en la intimidad de nuestros corazones, despreciamos. No importa tanto ser bueno como ser el primero.

Vemos a los compañeros de trabajo como rivales y deseamos y buscamos la manera de sobrepasarles en la escala social para, con ello, confirmar que estamos por encima de los "otros competidores".

Triunfar es sinónimo de ganar al otro, equivale a vencer en dura competencia, no importa tanto si leal o no, sobre los demás. Por eso no extraña las ansias por aparecer entre los triunfadores, de codearse con los que mandan o manejan los hilos del poder. De conocer, o mejor aún, ser amigo del de "arriba".

En una reciente encuesta a los empresarios españoles el 87% de ellos se consideraban triunfadores pero, al mismo tiempo, sólo el 13% reconocían ser felices en su vida. Para ellos, según parece, la felicidad y el triunfo personal no están relacionados, no tienen nada que ver entre sí.

## Conceptos de triunfo

Somos seres con una dosis de benevolencia limitada que situados en un entorno de medios escasos tendemos a pensar primero en nosotros mismos y, a pesar de ser animales sociales, entramos en conflicto con los extraños al clan, a nuestro grupo, a nuestra familia, religión, tribu, etc.

Parece ser que la selección natural no es una cuestión de individuos sino de grupos humanos. La principal unidad de selección es el grupo. Por eso, aunque no es bien visto el que aplica su egoísmo en el ámbito familiar o del clan y se le rechaza por ello, curiosamente si ese mismo egoísmo esencial se traslada al ámbito de las relaciones con otros "clanes" se la dota de un sentido altruista y pasa de ser condenado a ser ensalzado por el grupo afín.

El recurso de mantener el egoísmo dándole un brillo virtuoso, el baño dorado del héroe, parece una buena treta para

contentar, al mismo tiempo, la flaqueza individual y el interés tribal. Pero...

Hay un pero esencial. Si bien se sustituye el egoísmo individual por el egoísmo del clan la condición de codicioso e interesado permanece y su esencia envenena el corazón humano. Para eludir el mordisco de la conciencia se procede con una reacción de fuga hacia delante. Y se vuelve a las andadas creando otro espacio superior de interés más amplio donde se justifica la aplicación del egoísmo en nombre de un estado, un país o unas ideas "altruistas".

Triunfar comparativamente, ser más que el otro y eso considerarlo como la medida de felicidad o, en su caso, de virtud no deja de ser un recurso "externo" del concepto del éxito. Hay un éxito interno, una batalla que se libra en el propio corazón humano.

Pongamos un ejemplo deportivo. El atleta que logra la medalla de oro en su especialidad tiene un éxito comparativo: es más y mejor que los demás: les ha ganado. En cambio el atleta que se supera internamente, que logra metas a las que no creía poder llegar, aquel que alcanza a rebasa sus propias carencias, es posible que llegue el último pero, indudablemente, puede inscribirse entre los ganadores: se ha "ganado" a sí mismo.

Admiro la lucidez de aquel califa omeya granadino que redactó su testamento definiéndose a sí mismo como un hombre feliz, un hombre que había triunfado en la vida: "Fui rey durante cincuenta años de la ciudad más hermosa del mundo, y, por si algún esplendor le faltaba, junto a ella, construí otra aún más hermosa: la fulgurante joya de Medina Azahara. Amé a la mujer más bella de la tierra (la divina Azahara), y ella me amó. A mi





corte se acogieron los filósofos más profundos, los poetas más sutiles, los más alados músicos... y fui feliz catorce días, no seguidos”.

### Los triunfadores fátuos

Hace poco tuve que esperar horas en un aeropuerto alemán, tuve tiempo para leer un libro que llevaba y aún me quedo tiempo para contemplar el libro de la humanidad, el zoo urbano. Junto a mí esperaba una pareja vestida de manera informal y descuidada, parecían trotamundos con bolsas de viaje sencillas y muy usadas, una enorme guitarra que cuidaban con mimo. La mujer tenía sueño y el hombre comenzó a jugar con unos niños que se encontraban en la sala de espera: les divirtió y se divirtió durante mucho tiempo: sus risas alegraron la espera de muchos. La delicadeza con la que la pareja se trataban entre sí me cautivó.

En esto llegaron tres parejas bien vestidas, elegantes, con maletas caras y joyas a porrillo: con maneras y poses de ejecutivo triunfador. Tomaron posesión del lugar, hablaban en voz alta, paseaban con altanería y haciéndose notar. La pareja de trotamundos les hizo sitio y ellos tomaron el espacio como si fuera un derecho, por supuesto que no se dignaron agradecer el detalle.

Creo que sólo buscaban la apariencia (apariencia de poder, de felicidad, de clase), me parecieron iguales a esas dagas de adorno, cuya hoja no corta ni su punta se clava. Porque no es defenderse con ellas lo que se pretende sino que brillen y engalenen. Dagas cuyo valor reside no en el filo y el corte, sino en la empuñadura. Puñal donde el mayor valor está en su vaina, labrada y enriquecida, que enfunda y esconde aquello en lo que debe consistir su sentido: su acerado corte. La daga fingida deslumbra, como los hombres fátuos pero los hombres verdaderos alumbran.

Llegó la hora de embarque, la pareja nómada (eso parecían) se comportó con exquisita cortesía tanto entre sí como con los otros viajeros. Los “ejecutivos” suplieron con arrogancia la falta de elegancia y de respeto del que hicieron gala. Comenzaron a molestar y las miradas de la gente no eran precisamente amistosas. Al llegar a Bilbao les esperaban con un ramo de flores para cada mujer.

Después de los abrazos excesivos y ruidosos escuché, al pasar junto a ellos, el piropo de una persona del grupo: “Se nota que sois unos ganadores de casta”. Pensé que estaban representando un papel y necesitaban de un público para convencerse de ser envidiados por ser lo que no eran. En la intimidad las cosas serían menos rumbosas y menos felices. Con la mirada busqué a la pareja trovadora: se alejaban con las cinturas enlazadas por el brazo del otro.

### La felicidad exitosa

Cuantos son, o somos, los que, encerrados en jaulas, enloquecemos porque teniendo alas no volamos. Devorándonos entre nosotros mismos cada

día, rumiando cada noche la revancha, soportando la contradicción de haber nacido para surcar los cielos y estar cautivos de nuestras propias pasiones de poder y triunfo.

Escindidos de lo primordial, el yo queda expuesto al estrago de la existencia unidimensional. Una conciencia que añora el retorno a la ingenuidad y una voluntad dirigida por la ley de la selva, de la depredación.

Cómo me decía un ejecutivo: “Amanece en África: la gacela corre, perseguida por el león, para salvar su vida; amanece en África, el león corre tras la gacela para seguir viviendo; amanece en África, seas gacela o seas león: !!CORRE!!”. Parece que de eso se trata, de correr más que el otro.

Podemos admirar lo que esta gente hace, correr más que los demás, ser más listos, aprovechar mejor las oportunidades, pero no por ello dejamos de despreciar lo que son. Al fin y al cabo resulta curioso constatar que la figura y la postura es la misma para trepar que para arrastrarse por el suelo.

Nunca, desde la niñez, esperan o conceden consuelo ni misericordia: se sienten fuertes y grandes. Sin embargo, cuando la vejez o la enfermedad, o la enfermedad de la vejez les atrapa, se hunden de pena por sí mismos e imploran atención. Pero tanto han hecho por evitar cualquier signo de debilidad sentimental que, las más de las veces, sus conocidos no les creen: han aprendido la lección que les había él enseñado. Entonces creen que el mundo está muriendo y son ellos los que se mueren. La identidad buscada en el exterior del alma es un juego, sólo la naturaleza real del éxito interno nos consuela en la soledad.

Cuentan de un sabio que, mirándole de frente, le dijo a un orgulloso jefe seguro de su poder: “Amigo, tengo la sensación de que cuando mueras lo harás sin haber vivido un solo día de humanidad, como si la vida hubiera pasado de largo junto a ti mientras estabas dedicado a ser más que los demás. Mejor dicho, creo que la vida y tu vida habéis ido en direcciones contrarias”.

O aquel jefe excepcional, poco común porque todos le tenían miedo, temblaban al verlo venir. No reía nunca, era inflexible. Sufría y hacía sufrir como un asceta y como un iluminado. Un día le confió al sabio su dolor: “He llevado hasta el extremo mi abnegación y mi entrega a la fe de mi religión, pero hay algo que se me escapa...”. “Sí - le dijo el sabio con dureza- yo sé lo que se te escapa el alma”.

¡Amigo! que tu triunfo sea la vida, no en la vida. ●

Triunfar comparativamente, ser más que el otro y eso considerarlo como la medida de felicidad o, en su caso, de virtud no deja de ser un recurso “externo” del concepto del éxito. Hay un éxito interno, una batalla que se libra en el propio corazón humano.



# Trabajemos contra el estrés

ACTUALMENTE, EL ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO ES EL SEGUNDO MAYOR PROBLEMA DE SALUD LABORAL TRAS EL DOLOR DE ESPALDA.

Vicente Pablo



Con este lema se ha celebrado en el mes de noviembre la Semana Europea 2002 para la Seguridad y Salud en el Trabajo, organizada por la Agencia Europea homónima con sede en Bilbao, con objeto de impulsar la primera campaña paneuropea para combatir el estrés laboral.

Como colofón de dicha campaña, el día 25 de noviembre tuvo lugar en el Museo Guggenheim la "Conferencia Europea sobre el Estrés Laboral" organizada conjuntamente por la Agencia y la Presidencia danesa de la Unión Europea.

Actualmente, **el estrés relacionado con el trabajo es el segundo mayor problema de salud laboral** tras el dolor de espalda. Afecta a casi un tercio de los trabajadores de la UE y es la causa de más de la mitad del absentismo laboral. En total, más de

40 millones de personas al año en la UE afirman sufrirlo.

Los costes humanos son enormes. Según algunos estudios, se estima que alrededor del 20% de los casos de enfermedad cardiovascular en Europa se deben al estrés laboral. Los trastornos musculoesqueléticos y las enfermedades gastrointestinales, incluido el síndrome del colon irritable, han sido relacionadas igualmente con el problema, por no mencionar los trastornos mentales. Por si fuera poco, debemos tener en cuenta que "para combatir al estrés", equivocadamente, nos apoyamos en el consumo de tabaco, alcohol o alimentos grasos, hábitos que añaden más leña al fuego, agravando aún más los problemas de salud.

¿Dónde está el fallo? ¿Por qué el estrés se ha convertido en un problema tan extendido en el trabajo? Para explicar el fenómeno, el Dr. Lennart Levi, profesor emérito de medicina psicosocial del Karolinska Institutet de Suecia, afirma que el problema radica en que el estrés humano no fue diseñado para el entorno actual. Según explica el profesor Levi: "El estrés es un mecanismo de la edad de piedra que originalmente quedó programado en los genes de nuestros ancestros para ayudarles a luchar contra las amenazas, como una manada de lobos, o para huir de ellas. Desde el punto de vista fisiológico aumenta la producción de hormonas, en particular de adrenalina, necesaria para la actividad física, que acelera nuestro ritmo cardíaco, la presión sanguínea y el metabolismo. Y aunque muy pocos de nosotros nos topamos con manadas de lobos, por lo que la intención original del estrés resulta en gran parte obsoleta, sigue siendo un componente integrante de la configuración genética de todas las personas".

**En algunos casos el estrés puede ser beneficioso**, al estimularnos a hacer frente a nuevos retos. Sin embargo, a cierto nivel, puede perturbar nuestra capacidad de hacer frente a los problemas, generando síntomas mentales y físicos. Cada vez más científicos creen que su actual importancia se debe a los grandes y rápidos cambios que sacuden a nuestra sociedad, y a la incertidumbre y amenazas que ello genera.

Y ahora, la pregunta es: **¿qué podemos hacer para mitigar el estrés laboral?** La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo señala que el primer paso consiste en que los empresarios lleven a cabo una evaluación de riesgos para determinar la prevalencia, gravedad y tendencias del estrés en el lugar de trabajo. A continuación es necesario analizar las causas potenciales del problema y determinar la forma de afrontarlas. Las soluciones pueden consistir en reajustar la organización del trabajo, definir de modo más claro las funciones del personal, modificar los horarios de trabajo para evitar los conflictos con la vida familiar y permitir que el personal tenga más que decir respecto a la forma en que trabaja, entre otras muchas cosas. ●

## El estrés laboral en cifras

- El 28% de los trabajadores de la UE afirman padecer estrés laboral.
- Las mujeres parecen sufrirlo un poco más que los hombres.
- Entre las causas habituales figuran la falta de seguridad y control del puesto de trabajo y la sobrecarga de trabajo.
- Más del 50% del absentismo tiene su origen en el estrés laboral.
- Se calcula que el problema cuesta a la UE, como mínimo, 20.000 millones de euros al año en concepto de tiempo perdido y gastos sanitarios.

Para más información, se puede consultar la página web de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo:  
<http://osha.eu.int/ew2002/>



## El perfil de nuestros mayores

ENTRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN, DESTACA LA AUDIENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS, PRINCIPALMENTE LA TELEVISIÓN.

ICTE



elecciones. Según las mismas fuentes, no sólo votan más que otros grupos sino que, además, son más fieles en sus decisiones que otros grupos de edad.

Casi uno de cada tres mayores pertenece a alguna asociación. En concreto, el 41,4% de los hombres y el 25,9% de las mujeres están inscritos en algún grupo o asociación.

Aunque los principales cuidadores de adultos y niños no son los mayores de 65 años sino las personas de entre treinta y cuarenta años, el 5,6% de los mayores se dedica diariamente y de forma no remunerada al cuidado de niños, y el 6,4% al de adultos; en cifras absolutas son unos 340.000 cuidadores de niños y unos 386.000 cuidadores de adultos. Entre ellos, como era previsible, las mujeres son mayoría: aproximadamente hay siete mujeres cuidadoras por cada tres hombres.

Al cuidado de los niños, los mayores dedican menos horas que cualquier grupo de edades: el 82,1% dedica menos de cuatro horas semanales, frente al 46,5% del conjunto de la población. El cuidado de adultos es, sin embargo, mucho más intenso entre los mayores de 65 años: uno de cada cuatro cuidadores dedica 60 o más horas a la semana y otro 24% dedica entre 40 y 60 horas.

### Cómo piensan

El 93,9% de los mayores es creyente y, además, muy practicante. En consonancia con la intensidad del sentimiento religioso de los mayores, la adhesión de éstos a determinados valores relacionados con la familia es mucho más alta que entre otros grupos de edad, a pesar de los cuáles apoyan en proporciones importantes nuevas realidades y nuevas formas de familia, como las parejas de hecho o los derechos de las parejas homosexuales, los hijos fuera del matrimonio e, incluso, el divorcio. ●

**H**an sido muchos los artículos publicados sobre las personas mayores y la tercera edad con motivo de la feria "Nagusi 2002" celebrada a mediados de octubre en el recinto ferial de Bilbao. Nosotros hemos querido hacernos eco de algunas de esas informaciones, y hemos realizado un extracto de un artículo titulado "Ellos son así" que publicó el periódico Deia en un suplemento especial.

Entre las actividades que más realizan los mayores destaca, la audiencia de los medios de comunicación de masas: televisión (96,9%) y radio (71,4%). Pero la proporción de los que realizan otras cosas que requieren una mayor actividad es también considerable: el 70% suele pasear y una proporción similar hace la compra o recados puntuales; la mitad lee, uno de cada tres suele acudir a bares o cafeterías y casi uno de cada cuatro a clubes de mayores o establecimientos similares, según un informe del Insero sobre las "Personas mayores".

### Qué nos aportan

Además, una proporción importante del colectivo de mayores está dispuesto a seguir realizando aportaciones a la sociedad: trabajar, transmitir parte de sus conocimientos profesionales a otros o cuidar a personas que lo necesiten. Y pese a que manifiestan un menor interés general por la política, son los que más votan en las

**"El 93,9% de los mayores son católicos, pero apoyan en proporciones importantes nuevas realidades y nuevas formas de familia, como las parejas de hecho, los derechos de las parejas homosexuales, los hijos fuera del matrimonio e, incluso, el divorcio."**



Feliciano Vélez de Punte la Reina en su taller de guarnicionería



## Guarnicioneros (y II)

LOS GUARNICIONEROS ERAN TRABAJADORES ESPECIALIZADOS EN LA FABRICACIÓN DE VARIADOS OBJETOS DE CUERO, DESTINADOS PRINCIPALMENTE A FACILITAR LA LABRANZA LLEVADA A CABO CON CABALLERÍAS Y CON SILLAS PARA MONTAR EQUINOS.

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

**Z**apateros, boteros, marroquinos o tafileros, alabareros, guarnicioneros, .... Estos oficios, tal y como recuerdan nuestros mayores, tuvieron gran importancia en el pasado, y han quedado reflejados en la toponimia de algunos lugares y en los nombres de plazas, calles, y barrios de numerosas poblaciones.

### Los medios productivos

Si efectuamos una visita a un taller de un guarnicionero, lo primero que destaca es la gran mesa situada en el centro del local y donde trabaja el artesano. En una de las paredes, de fácil acceso para el

trabajador, se encuentra el cuadro de herramientas debidamente clasificadas, necesarias para el desempeño del oficio. Además, encontramos un mostrador para atender a los clientes y los materiales imprescindibles para la elaboración de los diferentes artículos, básicamente, cueros de varias clases, en su mayoría vacuno. Es también frecuente la presencia de muestras de algunos trabajos realizados y otros pendientes de entregar. Y un pequeño almacén anejo suele completar la instalación.

El número de útiles que usa un guarnicionero y que, en buena parte coinciden con las de otros artesanos que trabajan el cuero, no deja de sorprender, pues en el caso de las fabricaciones más

complejas, como algunas sillas de montar, puede sobrepasar las ciento cincuenta herramientas. En las últimas décadas, las herramientas son adquiridas en el mercado, mientras que en el pasado, eran mayoritariamente de fabricación propia o "adquiridas a especialistas".

Entre las mismas, hay que señalar las utilizadas para cortar, como cuchillas de media luna, ñetas (media cuchilla) y el útil al que se le coloca una hoja para cortar cuero al ancho deseado y la llamada cuerda de piano. Para agujerear el cuero se utiliza, básicamente, el sacabocados en diferentes modelos, siendo destacable la recortadora de arandelas de cuero. También son



importantes las tijeras de diversos tamaños y formas, así como las gubias y su variante, el maticantos, así como la pequeña máquina rebajadora para adecuar el grosor del cuero a la medida deseada.

Para coser se utilizan mordazas de madera, y para sujetar lo que se desea unir, agujas sin punta y leznas, con las que se hacen los agujeros por donde van a pasar las agujas y los hilos. Para decorar, diferentes tipos de ruletas, marcadoras y el maculejo, que sirve para regular la distancia entre marcas, así como el desflorador y troqueles con variadas formas y dibujos, números y letras, que se golpean con un martillo sobre un mármol. En ocasiones se utilizan lisetas para alisar la piel. Además de estas herramientas, se utilizan otras de uso generalizado en tareas similares, aunque adaptadas a las necesidades del guarnicionero, como escuadras, reglas, formones, destornilladores, martillos y compases.

### El proceso de fabricación

Las operaciones básicas del guarnicionero comienzan con la preparación del cuero adecuando su espesor a la medida deseada, y después se precede a cortar a los muy diversos tamaños que requieren las partes que componen los productos a fabricar. Después se cosen las diferentes partes entre sí, y para facilitar el trabajo en ocasiones se pegan previamente las partes. Finalmente se realizan los agujeros y se decora.

En la fabricación de aparejos para caballerías de labranza, destacaban los collerones, bridones u orejeras, cabezadas o cabestras, tirantes de carro para reatas, sillones para carros, sillones para labrar viñas, zafras, barrigueras y retrancas, así como melenas y bardias (lo que va debajo del yugo, donde se sujeta la vara del carro o galera). Estos artesanos confeccionaban también albarcas con suela "de neumáticos", utilizadas en la laya de viñas.

La fabricación de las sillas de montar, de las que existen en el mercado una extraordinaria variedad de modelos, requiere una gran capacidad profesional y sobre todo una esmerada fabricación, ya que se destinan, en su mayoría, a demandantes de notable capacidad adquisitiva.

Según informaciones de Antxon Aguirre Sorondo, el artesano fabrica los distintos componentes para, posteriormente, irlos armando, hasta lograr lo que finalmente es la silla. Inicialmente incorpora a un bastidor de madera prefabricado las distintas partes de la silla, a la medida y preferencias del jinete. En primer término, se coloca el acolchado, que se recubre con cuero curtido de calidad. Le siguen los faldones laterales y las cinchas de sujeción, que van clavados al bastidor o armazón, y a cada lado, el juego de almohadillas que evita cualquier daño al animal durante la monta. Tras un baño de colorante y el



Detalles del trabajo de los guarnicioneros

encerado final, la silla ya está lista para su entrega.

La fabricación tradicional de collerones (de varios modelos, ajustados a las distintas caballerías), se inicia por el cuerpo, utilizándose, habitualmente, piel de cabra para la badana, que tras humedecerla para poder doblarla, se rellena con paja de centeno y pelo o lana, procediéndose después a su cosido. Este trabajo lo realizaban con frecuencia especialistas conocidos como "cuerpistas"

y que abastecían a los guarnicioneros.

La siguiente operación consiste en reforzar el cuerpo, es decir, forrarlo con cuero, para lo que utiliza patrones o moldes para darle la forma adecuada, procediendo finalmente a su cosido. A continuación se colocan las costillas de madera, que une con presillas de cuero de vaca, para pasar a sujetar los "franjaletes" con hebillas (dos por colleron). Tras aplicar las llaves (de abajo y arriba) para abrir y cerrar el collarón, se termina colocando cuatro correas que se sujetarán al cuello del animal, con agujeros que permitan su adaptación.

### Condiciones de trabajo

Aunque, muy posiblemente, los guarnicioneros estaban agremiados en nuestro país desde mucho antes, no se han encontrado documentos anteriores a 1664, en que hay constancia de la existencia del un gremio en Bayona.

Aunque tampoco es muy novedoso, cabe señalar la constancia de una multa impuesta en 1755 a un integrante del gremio, "por haber faltado a la misa de la compañía de los guarnicioneros".

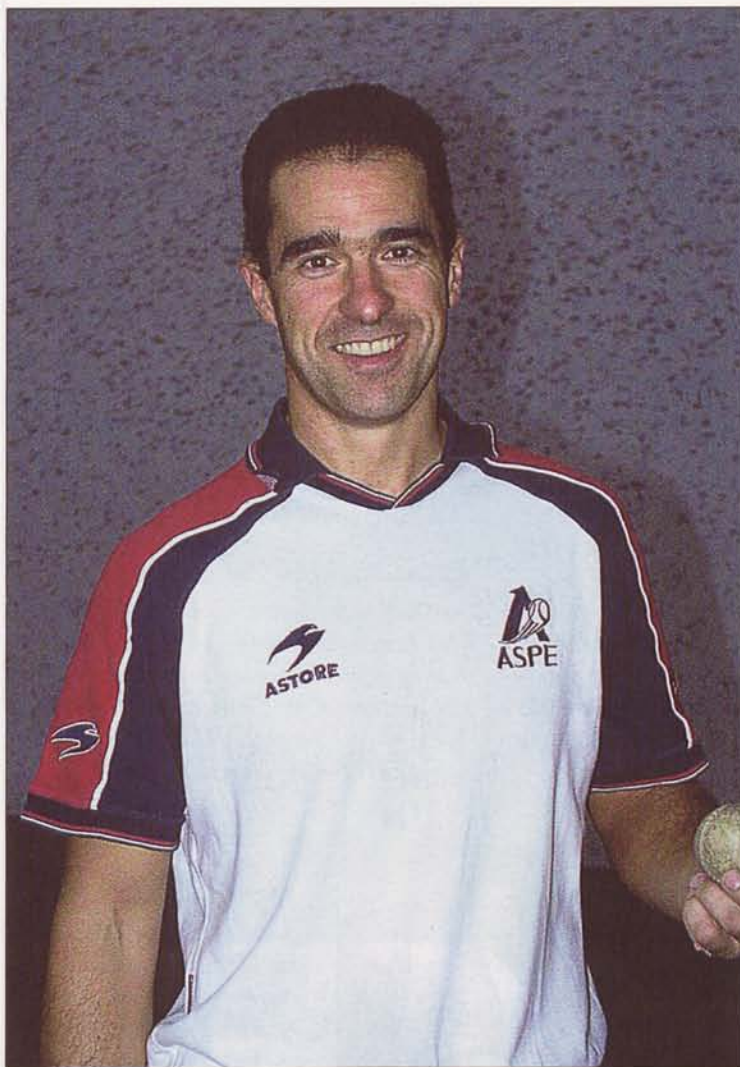
En las últimas décadas los guarnicioneros no se han caracterizado por la defensa colectiva de sus intereses, siendo generalizado el sentimiento de los que han continuado con el oficio o en sus derivados, la escasa compensación económica a las muchas horas trabajadas.

El precio de sus trabajos se calculaba en 1958, sumando el costo del cuero, comprado a peso, a las horas empleadas a 30 pesetas. Actualmente el criterio es el mismo y el trabajo realizado se cobra a 1.200 pesetas cada hora. En opinión de un viejo guarnicionero, ni Santa Lucía, que al igual que las modistas, tienen por patrona, "puede mejorar la situación".

### Principales informantes:

Melchor Vicente de Estella  
Feliciano Vélez de Puente la Reina





## Aitor Elkoro

PILOTARIA

ROSA MONDRAGÓN

**AURTEN HAMAR URTE BETE DITU PILOTA PROFESIONALEAN ETA, BEREZIKI, 1996-1999 URTEAK GOGORATZEN DITU AITORREK.**

**35 URTE DITU ETA DATORREN ESKUZ BINAKAKO TXAPELKETAN PARTE HARTZEA DU HELBURU.**

**Elgetan jaioa, txikitari pilotan jokatzeko aukera eman zioten, baina ez zen ondo aterata. 1992an berriro saiatu zen eta orduan ondo aterata zitaion.**

### **Pilota, afizio izatetik profesio izatera bihurtu zen zuretzat. Nola gertatu zen?**

Elgetan Frontoia zegoen eta mutikotan afizio handia genuen, askotan eskolara ere berandu iristen ginen. Urteekin, afizionatuen artean maila ona erakutsi nuen eta Bergaran kokatutako Empresas Unidas enpresak profesioleketan debutatzeko proposamena egin zidan. 19 urterekin egin nuen debuta, baina gauzak ezi ziren nik espero bezala joan, eta utzi behar izan nuen. La hiru urte pilota ukitu gabe egon ondoren, 22 urterekin berriro jokatzeko hasi nintzen, afizio oso handia baitzen. 25 urte nituela Asergace enpresak profesioleketan jokatzeko proposatu zidan, berriro onartu nuen eta harrezkero pilotan jokatzeko jarraitzen dut. Urrian hamar urte bete nituen; ez dago txarto!

### **Urte hauetan, asko aldatu da pilotaren mundua?**

Bai, asko, telebistaren eraginez neurri handi batean. Horretaz gain, prestaketa ere erabat aldatu da eta gaur egun pilota beste edozein kirol profesionalekin konpara daitekeela iruditzen zait; beraz, aldaketa onerako izan da. Pilotarien lanbidea ere aldatu da, lehengo pilotariek lan jakin bat zuten eta pilotan afizioz jokatzeko zuten, oraingoek berriz, pilota dute ogibide, nahiz eta nire kasuan goizez Antzuolako lantegi batean egiten dudana.

### **Zaleak ere aldatu dira, ezta?**

Bai, izan ere bata bestea dakar berekin. Urteekin zaleek gora egin dutela uste dut eta jende asko, gazte eta heldu asko, hurbiltzen da Frontoietara pilotaz gozatzerako. Telebistak, gainera, etxetik ere gozatzeko aukera ematen du.

### **Ezin da ukatu, alabaina, zale asko pilotari batzuk eskaintzen duten espektakulua ikusteko hurbiltzen direla Frontoira. Zer iritzi duzu honen inguruan?**

Nire iritzi ez dute irudi ona ematen. Dena den, komunikabideetan, eta ez pilotan, "morboak" asko saltzen du eta Goñi bezalako pilotari batek hori eskaintzen du, sobera gainera. Hala ere, ez dut uste horrelako pilotariak erreferentzia direnik zale eta pilotari gazteentzat.

**"Gorenera iristea za**



### **Errepaso bat eginez, nola baloratzen duzu eginiko ibilbidea?**

Ezin naiz kexatu, nahiz eta azkeneko bi urtetan txapelketetan ez naizen goiko postuetan ibili. Errepaso bat eginez, emaitza onenak 96tik 99ra lortu nituen, binakako bat irabazi nuen Olaizola I. arekin, buruz buruko txapelketan finala jokatu nuen, 99an Eugirekin ere txapelketa jokatu nuen. Garai politena eta gogorrena izan zen, zalantzarik gabe. Azkeneko bi urte hauetan mailari eusten saiatu naiz, ezin baitut ahaztu jada 35 urte ditudala eta gazteak oso indartsu datozela. Bizitzaren legea da! Gorenera iristea gauza bat da, baina eustea oso zaila da.

### **Zein partida gogoratzen duzu bereziki?**

Asko gogoratzen ditut. Orain, buruz buruko finala datorkit burura: txapelketa behe-behetik hasi nuen, nahiko ondo jarraitu nuen baina finalean, partida oso gogorra jokatu ondoren, Arretxeren kontra 22 eta 18 galdu nuen.

### **Eta bikotekide bezala izan duzun pilotaririk aipagarriena, zein?**

Guztiekin jokatu izan dut oso gustura, baina errematatzaile onak ditut gustuko, Aimar eta Titin bezalakoak. Momentu honetan Aimar da "fenomenoena" eta zaleentzat oso erakargarria gainera, badirudi inork ezin duela menpean hartu.

### **Nola ikusten duzu zure burua hurrengo eskuz binakako txapelketa jokatzeko?**

Momentu honetan horixe da nire helburua, txapelketa jokatzeko eta maila ona erakustea.

### **Orain 4 t'erdiko txapelketa dago jokoan. Baduzu faboritorik?**

Kategoria hau oso zaila da jokatzeko eta oso zaila da nork irabaziko duen asmatzea ere. Joan zen urtean Barriola oso behetik hasi zen eta azkenean txapelduna izatea lortu zuen, beraz, gauzak ez dira hain errazak. Aurten ere antzera ibiliko dela iruditzen zait; Barriola faboritua da baina hor daude Patxi Eugi, Titin, Unanue eta Aimar Olaizola bera.

### **Azkenaldi honetan euskal selekzioari buruz ere nahiko hitz egin da. Zer iritzi duzu honen inguruan?**

Maila profesionala ez da gai horretan sartzen, izan ere Euskadiko Federazioa dabil gai horrekin bueltaka eta guk gauza gutxi dugu esateko. Dena den, niretzat gauza positiboa da euskal selekzioa lortzea kirol guztietan baina oso zaila da lehenago politikoki beste gauza batzuk lortu behar direlako, batez ere, errekonozimendua.



"Jokatu izan dudan pilotari guztiekin jokatu dut gustora, baina errematatzaile onak ditut gustoko, Aimar eta Titin bezalakoak. Momentu honeta, Aimar da fenomenoena eta zaleentzat oso erakargarria gainera, badirudi inork ezin duela menpean hartu".

### **Zein proiektu duzu aurrera begira?**

Goizez dudan lanarekin oso gustura nago eta horretan jarraitzea nahi nuke. Kirol mailan, bestalde, binakakoan hor goian ahalik eta urte gehien egotea nahi dut; beste lauzpabost urte egiten baditut nire espektatibak beteko dira.

### **Egunero entrenatzen duzu?**

Bai, egunean pare bat ordu entrenatzen dut. Lehen, buruz buruko txapelketa jokatzeko ari nintzela gehiago entrenatzen nuen, horrelako txapelketa bat jokatzeko fisikoki gehiago eskatzen duelako. Binaka jokatzeko, aldiz, ez du hainbeste eskatzen.

### **Beste afiziorik ere izango duzu.**

Kirol mailan guztiak ditut gustuko, txirrindularitza eta atletismoa batez ere.

### **Zein pilotari izan da erreferentzia zuretzat?**

Garai bateko pilotariak ez ditut ezagutu izan: Gallastegi, Atano III, Ogueta... Gure garaiakoak, telebistan buruz buruko finalak jokatzeko ikusten genituenak, Ladis Galartza eta Julian Retegi izaten ziren batez ere. Niretzat erreferentzia Retegi izan da. ●

"Pilota asko aldatu da, telebistaren eraginez neurri handi batean. Horretaz gain, prestaketa ere erabat aldatu da eta gaur egun pilota beste edozein kirol profesionalekin konpara daiteke".

# la, eustea oso zaila"





## Kooperatibak eta euskara

**Amagoia Unanue eta Nahia Intxausti**

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia deitutakoa osatzen duten enpresa eta erakundeek euskararekin izan duten eta duten harremanean oinarritzen da.

Lehen bi kapituluetan euskararekiko harremanen jatorria eta historia aztertzen du liburuak, eta hirugarrenean egungo planen aroa azaltzen da. Laugarrenean, berriz, etorkizunari buruz gogoeta bat planteatzen da.

Honako hauek dira liburuak jasotzen dituen lau kapituluak: Arizmendiarieta eta euskara, ibilbide adierazgarria; Arrasateko kooperatiba taldea eta euskara: azterketa historikoa; gaur egungo euskara plangintzak; eta kooperatibagintza eta euskara, elkarren garabide.



## Capital Humano

**Octubre 2002**

En el número 159 de la revista Capital Humano, publicación para la integración y desarrollo de los recursos humanos, se recoge, entre otros temas, un informe especial sobre "el estado de la comunicación interna en España".

Dicho informe es elaborado por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano y pretende hacer un diagnóstico de la comunicación interna a través de preguntas como ¿Existe un responsable de comunicación interna en su empresa?; ¿Cuántas personas integran el área de comunicación interna?; ¿De qué presupuesto dispone al año?; ¿Cuál cree que es el objetivo del departamento?; ¿Qué herramienta utiliza?; ¿Disponen de un plan de comunicación interna formalizado?; ¿Cómo definiría la actitud de la dirección frente a su equipo humano?; y otras relacionadas con el tema en cuestión.



## Consumidores activos

**Ignasi Faura**

Este libro abarca el mundo cooperativo desde diferentes ámbitos: la incidencia económica y social de las cooperativas de consumo en España en la última década; la cooperativa de consumo como organización de consumidores; las posibilidades de creación de nuevas cooperativas; cómo se puede hacer de las cooperativas organizaciones de futuro; las posibilidades que brinda el consumo electrónico; la distribución de productos culturales desde las cooperativas; y los valores de responsabilidad ética, social y medioambiental así como la participación de los trabajadores.

Asimismo, se recogen también las experiencias cooperativas más relevantes en el Estado español presentadas por sus propios protagonistas; así como una experiencia de acción de información al consumidor desarrollada por Hispacoop a través de internet.



# Ujué: margas, areniscas y migas

UJUÉ ALBERGA UNO DE LOS CONJUNTOS ARQUITECTÓNICOS MÁS INTERESANTES DE NAVARRA.

**Eukeni Olabarrieta**



La sierra de Ujué, toda ella formada por una sucesión de areniscas y margas que con la erosión han originado numerosos barrancos que desembocan en el río Aragón por la zona oriental y en el Cidacos por la occidental, alberga la villa de Ujué (Uxua, Usua) perteneciente a la merindad de Olite y ubicada en un alto a 815 m. Es uno de los conjuntos arquitectónicos más interesantes de Navarra y su edificio señero es la iglesia fortaleza de Santa María La Real. Constituye junto con San Salvador de Leire y San Miguel de Aralar la gran herencia artística de Sancho el Mayor. Es posible que antes existiera un pequeño templo prerrománico, pero la primitiva iglesia se construyó entre 1076 y finales del siglo XII, de estilo románico con tres naves y tres ábsides. En el siglo XIV, reinando en Navarra Carlos II el Malo, se reformó, se demolieron las tres naves para dar lugar a la gran nave única de la construcción gótica. De sus inicios se conservan entre otras cosas una torre almenada que convive con otra gótica posterior conformando un conjunto muy bonito. La obra de la gran portada gótica con una Última Cena y La Epifanía es también de la época de Carlos II el Malo. Precisamente el corazón de éste, que fue principal protector del templo, se guarda en el interior de la iglesia en un cofre. En el interior del templo hay que admirar además una bellísima imagen bizantina de la Virgen con Niño.

Pasear por el exterior del templo da la impresión de hacerlo por una fortaleza medieval fuertemente defensiva.

## Las migas

Pero si la iglesia fortaleza es el elemento señero de Ujué, el santo y seña de la población son sus famosas migas, que de humilde plato de los pastores de las cercanas Bardenas Reales aquí han adquirido rango de

manjar. Su secreto es, además de sus sabrosos ingredientes, el pan cabezón que se elabora de forma artesanal y que es la base del plato de migas.

Y acompañe las migas con un excelente rosado de la cercana población de San Martín de Unx, población por la que hay que pasar para ir a Ujué y que no hay que dejar de visitar. También está en un terreno elevado, en la Sierra de Guerinda, merindad de Olite, y la arqueología ha revelado presencia humana desde la Edad del Bronce, época romana y medieval. Medievales son sus cimientos y los restos de murallas que abrigan monumentos como la parroquia de San Martín de Tours, del siglo XII y que alberga una magnífica cripta, joya del románico navarro, la iglesia gótica de Santa María del Pópulo del siglo XIV, y la ermita

de San Miguel del siglo XIII, muy cerca del pequeño cementerio de la localidad. Los alrededores del pueblo son adecuados para hacer senderismo y dar buenos paseos o pasear en bici de monte.

En esta época del año, fría, es una bonita excursión, y las migas de Ujué y los rosados de San Martín de Unx le harán entrar en calor. ●



**El santo y seña de Ujué son sus famosas migas, que de humilde plato de los pastores de las cercanas Bardenas Reales aquí han adquirido rango de manjar.**





## Una nueva etapa para el Grupo Eroski

Nuestra alianza internacional con el Grupo los Mosqueteros representa una oportunidad para fortalecer el Grupo Eroski. Nos aliamos con un operador de gran tamaño y de perfil muy semejante al nuestro, tanto en lo comercial como en valores. Los dos somos empresas con fuerte peso del supermercado, aunque con presencia creciente en negocios especialistas, como textil, electro o bricolaje. En ambos Grupos el capital pertenece a los gestores (en nuestro caso a los cooperativistas, en el de ellos a miles de comerciantes). La verticalidad en la toma de decisiones es otro rasgo en que nos parecemos; pese a ser Grupos con diversas sociedades y negocios, la decisión sobre aspectos claves de oficio (compras, enseñanzas y marcas, diseño de producto, sistemas de información, logística, estrategia de inversiones, etc.) se halla concentrada, como si se tratara de una sola empresa. La instancia vértice del Grupo los Mosqueteros es una sociedad civil donde los acuerdos se adoptan por el principio de una persona un voto, y no elegido al aliado idóneo.

Nos aliamos para comprar. Ellos fusionan en la Central de Compras del Grupo Eroski sus ventas en España y nosotros sumamos las compras internacionales a las de los Mosqueteros. Nuestro potencial juntos nos sitúa en el tercer puesto en el ranking europeo y de esta potencia deben retornar los beneficios lógicos del volumen. Y por ahorros y por la mejora de condiciones con proveedores, nuestros clientes deberán sentir las ventajas de esta Alianza.

Pero nuestra Alianza nace con vocación de crecer, con ánimo de constituirse en una plataforma internacional que dé entrada a otros grupos de perfil semejante al nuestro. Uno o dos grupos, tampoco más, pues queremos tener volumen, pero también agilidad en la toma de decisiones. Y nuestra Alianza también contempla acometer iniciativas conjuntamente, nuevas experiencias en los países actuales o los negocios tradicionales en terceros países, y a este propósito destinaremos recursos.

Creo que acabamos de firmar un acuerdo de gran valor y alcance. Se trata de la pieza que nos aportará ganancias a corto plazo, pero, sobre todo, la que puede reforzar la posición de nuestro Grupo a futuro.

Y ahora comienza la verdadera tarea. La de ir construyendo la Alianza, porque los beneficios de hoy y el refuerzo del futuro los tenemos que ganar. Y la tarea tiene la dificultad de los grandes retos. En resumen, comienza otra etapa en nuestro Grupo.

Nexo, revista interna del Grupo Eroski  
Noviembre 2002

## Kooperatiben eta euskararen arteko harremana

**K**ooperatibak eta euskara liburuaren zuzendari lanetan jardundu, Jon Saraasuarekin batera. Emun Kooperatiba Taldeko kidea da, eta gertutik jarraitu ditu azken hamarkadan kooperatibetan erabilitako euskara plangintzak, bai geografikoki eta baita enpresa mota diferentetara zabaltzea dirra erronka nagusiak, Arexolaleibaren ustetan.

### Juan Luis Arexolaleiba, EMUN Kooperatiba taldeko kidea eta liburuaren zuzendaria

#### Lehen euskara plangintzak 90ko hamarkada hasieran jarri ziren abian. Zein helburu zuten hasiera hartan euskara plangintzek?

(...) Lan munduan euskarak bere bidea egiteko, metodologia bat landu beharra zegoela ikusi zen eta, batez ere, garrantzia eman zaio erabilerari. Euskara plangintza esaten dugunean, euskararen erabilera areagotzeko planei buruz ari gara. 96tik aurrera etorri zen plan horien zabalkundea. 91-96 bitartean 3-4 enpresek zerabilten euskara plangintza bat. Eta gero eman zen jauzi kuantitatibo bat. Une honetan 60 enpresa inguru daude halako planetan murgilduta. Plan horien ardatza da erabilera eta badituzte ezaugarri zehatz batzuk.

#### Etorkizunera begira zeintzuk lirateke euskara plangintza horien erronka nagusiak?

Arestian aipaturiko hazkunde kuantitatibo hori, batez ere, kooperatiben inguruan eman zen. Azkenengo bi urte hauetan berriz, hainbat elkarte anonimotan ere eman dira. Beraz, erronka handia litzateke enpresa mota guztietara zabaltzea. Hau da, Kooperatiba mundutik kanpora irtetea. Bai geografikoki, eta baita enpresa mota guztietara zabaltzea ere. Eta helburua izango da, batez ere gaia zabaltzea, lan munduan eta orain arte izan duten baino oihartzun handiagoa izatea. Eta enpresetan, beste edozer plan martxan jartzen den bezala (garbitasuna, ordena, ...), euskara plan hauek ere teknikoki maila ona ematea.

#### “Euskara plangintzek kooperatiben enpresetatik kanpo ere irten behar dute”

Igandeko KZ  
2002ko urriaren 27a



## Intercooperación con Quebec

DOS MIEMBROS DE **MUNDUKIDE** VIAJARON A QUEBEC PARA CONOCER LAS IMPLICACIONES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO QUEBEQUÉS EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.



De izquierda a derecha, Jose Angel Mikeo, secretario de la Fundación Mundukide; Paulette Côté, secretaria de Agrinove; Leire Uriarte, miembro de LANKI; y Gaetan Chabot, presidente de Agrinove.

A finales del pasado mes de octubre dos miembros del grupo de trabajo de la Fundación Mundukide viajaron a Quebec invitados por la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional, SOCODEVI, un organismo sin fines de lucro creada en 1985 por el movimiento cooperativo de Quebec y ampliamente reconocida por su labor en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

### El cooperativismo quebequés

En Quebec las cooperativas más importantes en cuanto a activos y volumen de negocios se encuentran principalmente en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito y el agroalimentario. El principal exponente de las cooperativas de ahorro y crédito es el movimiento Desjardins que cuenta con 4.500.000 miembros en Quebec y más de 35.000 empleados. Desjardins es la primera empresa y la primera institución financiera de Quebec.

Entre las cooperativas no financieras, las cooperativas de productores en el sector agroalimentario ocupa la mayor parte del volumen de actividad del movimiento cooperativo con las empresas de transformación de productos lácteos y de comercio al por mayor. En cuanto al número de miembros, la mayoría de los cooperativistas se concentra en el sector de consumo (ámbito escolar, servicios funerarios, vivienda...)

A diferencia del movimiento cooperativo de Mondragón, el movimiento cooperativo de Quebec se ha desarrollado sobre todo a través de cooperativas de usuarios (proveedores y clientes).

Las 12 cooperativas que componen el consejo de administración de Socodevi son cooperativas de productores, de

trabajadores y de consumidores que desarrollan su actividad en el sector agroalimentario, el de los seguros, el forestal, de servicios funerarios y de servicios en el ámbito escolar.

Estas cooperativas crearon Socodevi con la misión de "contribuir con la participación de sus instituciones miembros y mediante la valorización de la fórmula cooperativa o de otras formas asociativas al desarrollo sostenible de los países en los que actúa, teniendo como objetivo lograr que los pueblos se hagan cargo de sus propio sentido".

### Proyectos de intercooperación

La participación activa de las cooperativas miembro de Socodevi en los proyectos de intercooperación se realiza a través

de actividades puntuales de asistencia técnica y capacitación *in situ* dirigidas a cooperativas de América Latina, África y Asia. Para ello, las empresas cooperativas liberan durante un periodo de tiempo, de entre dos semanas hasta tres meses, a sus técnicos y trabajadores, que se desplazan al terreno para aportar y compartir su saber-hacer en el marco de estos proyectos de desarrollo.

En el encuentro de los miembros de Mundukide con algunas de estas cooperativas, como es el caso de las cooperativas forestales o las cooperativas de productores lecheros Agrinove y Agropur se destacó que la implicación directa en los proyectos supone una experiencia muy enriquecedora y de gran valor para los cooperativistas. La misión, la visión y la práctica de Socodevi tienen muchos puntos de coincidencia con el sistema de intercooperación impulsado por Mundukide, entre ellos destacar:

- la apuesta por las cooperativas como agentes clave de un desarrollo endógeno, sostenible y equitativo,
- el compromiso del mundo del trabajo y del movimiento cooperativo con la solidaridad internacional,
- la participación directa de las empresas cooperativas en los proyectos de intercooperación.

El conocimiento de Socodevi y de la experiencia desarrollada en el apoyo a procesos de autogestión en países del Sur refuerza nuestra visión de crear un sistema de propio de intercooperación en el que las empresas y otros agentes cooperativos (técnicos, investigadores, voluntarios y voluntarias de Mundukide, alumnos y alumnas de la universidad y otros) tienen mucho que aportar y también que aprender. ●



**Orain dela bi urtetik hona Fagor Industrialeko telefonista lanak betetzen ditu Mirenek. Bere lana benetan gustuko duela esan digu.**

**“Nire saltsan nago”**

## PERSONAIA

### **Miren Pagalday** Fagor Industrialeko bazkidea

#### **Noiztik zaude Fagor Industrialeko telefonoari erantzuten?**

Orain dela bi urte Fagor Etxetresna Txikietan nembilela, ohar taulan lanpostu honen berri izan nuen. Izena eman eta frogak pasatu ondoren, ni aukeratu ninduten.

#### **Zein da zure lana?**

Alde batetik, kanpoko zein barruko telefono deiak atenditzen ditut, eta tailerreko norbait lokalizatu behar denean megafonia bidez deitzen dut; bestetik, gure enpresara datozen bisitak dagokion departamentu edo pertsonarengana bideratzen ditut.

#### **Gustuko lana al duzu hau?**

Bai, oso gustuko lana da niretzat, askok esaten didaten bezala “nire saltsan” nago.

#### **Zer behar da telefonista ona izateko?**

Pazientzia, eta zurekin harremanetan dagoen jendeari daukazun onena ematea. Gainera, beharrezkoa da humore ona izatea enpresara datorren guztiak irribarre bat ikus dezan lehendabizi. Sarrerako mahai gainean irribarreak guztioi dakartzkigun onurak azaltzen dituen kartelxo bat daukat euskaraz eta gaztelaniaz; niretzat oso garrantzitsua baita gauza guztiak modu positiboan eta irribartsu hartzea.

Telefonoz hitz egin arren ere, behin baino gehiagotan esan didate irribarre ikusten edo nabaritzen zaidala.

#### **Zenbat telefono dei hartzen dituzu egunean?**

Puf! inoiz ere ez ditut zenbatu. Goizez askoz ere gehiago sartzen dira.

#### **Lanak itotzen al zaitu?**

Ez, beste lan batzuetan dabilen jendea askoz ere gehiago itotzen da. Nire lanak horixe du ona, hemendik irteten naizenean deskonektatu egiten dudala.

#### **Nondik deitzen dute gehien?**

Batez ere delegazioetatik deitzen dute, horiekin oso erlazio ona dut. Kanpoko deiak ere, atzerrikoak, asko hartzen ditut, nahiz eta batzuk telefono zuzenetara deitzen duten.

#### **Norentzat dira deirik gehienak?**

Administraziorako, erosketen departamenturako, komertzialentzat, eta abar.

#### **Bisitak ere atenditzen al dituzu?**

Bai, askotan itxoiten egotea tokatzen zaie eta momentu hori ahalik eta atseginena egiten saiatzen naiz.

#### **Egun txarra duzunean, nola disimulatzen duzu?**

Egia esan, ez dut egun txar gehiegi

izaten, ez dut uste inork esango duenik “letxe txarra” dudala.

#### **Eztarria bustitzeko zer edaten duzu?**

Kafea eta ura.

#### **Etxean nork hartzen du telefonoa?**

Nik.

#### **Ba al duzu sakeleko telefonorik?**

Ez, izanez gero biziatu egingo naiz eta. Niri asko gustatzen zait telefonoz hitz egitea.

#### **Zeintzuk dira zure zaletasunak?**

Mendian ibiltzea eta, aukera dudanean, bidaiatzea.

#### **Nora egin duzu azken bidaiak?**

Irlandan egon nintzen hiru hilabetetan, ingelesa praktikatzen. Oso gustura egon nintzen.

#### **Nora joatea gustatuko litzaizuke?**

India, Afrika, ... edozein tokitara. Dena datorkit ondo!

#### **Etokizunera begira, zer?**

Ez daukat oso garbi, printzipioz lanean jarraitzea espero dut, oso gustura nagoenez ez baitut aldaketarik planteatzen. Bizitzaren aurrean jarrera positiboan izatea da niretzat inportanteena.