

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

# TU lankide

477 | MARTXOA 2003 MARZO

## MCC 2002: memoria social

- **SORALUCEk** Euskaliteko zilarrezko Q saria erdietsi du.
- **Orona se adjudica un paquete de 23 ascensores para el Centro de Convenciones de Barcelona FORUM 2004**
- **IRIZAR prevé vender 2.800 autobuses en 2003.**
- **Dapargel, negocio de perfumería del Grupo Eroski, adquiere la cadena aragonesa Dyper.**

## En portada

Gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da. Zenbaki honetan horren berri eman nahi izan dugu: sortu diren lanpostuak, ekonomiari ekarpena, langileen satisfazioa, ... eta beste hainbat arlo azterten dira 2002ko giza balantzean.



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

## 4 Proyecto de ampliación de Orona

En un emotivo y entrañable acto, se colocó la primera piedra del nuevo proyecto de infraestructuras de Orona.



## 7 Fagor Electrodomésticos celebra su convención comercial

Más de 150 personas se dieron cita en el Kursaal para conocer las estrategias comerciales de Fagor de cara al futuro.



## 8 LKS Ingeniería participó en 192 proyectos de obra en 2002

Durante el ejercicio pasado logró una facturación de 11,5 millones de euros, un 13,6% más que el año anterior.



## 46 Euskal kultura

Luisa Etxenike

Media docena de libros avalan la trayectoria de esta escritora donostiarra.



## 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>e</sup> Otaegi.

### Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>e</sup> Larramendi.

José M<sup>e</sup> Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

## IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

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

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 36 Begi-Belardi
- 38 Aula cooperativa
- 40 Entrevista
- 42 Salud laboral
- 43 3<sup>a</sup> edad
- 44 Antzinakoak

- 46 Euskal kultura
- 48 Libros
- 49 Viajes
- 50 MCC en la prensa
- 51 Hirugarren mundua
- 52 Pertsonaia

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimzen da.

# El sentido de la ética empresarial

**T**he *business ethics*", "Ética de los negocios", "Ética empresarial", "Valores corporativos", "Responsabilidad social"... Es el boom de la ética en la retórica y en la literatura del *management* o arte de dirigir empresas. Pero no sólo se trata de un fenómeno literario o académico. También en las empresas –especialmente en las grandes corporaciones– se han llevado a cabo iniciativas importantes como la adopción de códigos y normas de ética empresarial que comprometen públicamente el comportamiento de esas organizaciones en su relación con la sociedad, los clientes o sus empleados.

En el pasado de esta era industrial no fue así. Incluso en épocas no tan lejanas (en torno a los '60) algunas voces autorizadas en el campo de la economía (Levitt, 1958; Carr 1968; Ladd, 1970) afirmaron que la ética no tiene sitio en la empresa, que los negocios son un juego "con reglas propias", que, a la postre, es beneficioso para la sociedad.

¿A qué se debe entonces esta repentina conversión a la ética? Desde la ciencia y la filosofía de la dirección de empresas se suele exhibir una explicación de la nueva tendencia que podría resumirse, grosso modo, en los siguientes términos: la empresa de hoy necesita hasta tal punto de las personas (sus empleados, los clientes, la sociedad) para poder seguir siendo efectiva y sobrevivir como empresa, que se ve abocada a considerarlas como fin de la actividad económica, a tener de ellas –de las personas en general– una consideración ética.

En efecto, en el pasado el entorno económico y social se caracterizaba por el predominio de la demanda de bienes y de servicios. Eran épocas de necesidades insatisfechas, porque la oferta de productos era escasa. El factor crítico del éxito de la empresa era la producción basada en la tecnología instalada y en una mano de obra abundante y poco exigente.

El nuevo entorno se caracteriza, en cambio, por el predominio de la oferta de todo tipo de productos y servicios. Es época de abundancia, de competencia frenética entre las empresas para mantenerse en la carrera competitiva. En este contexto mandan los deseos del cliente o de la sociedad en general. Los trabajadores han de ser tratados de acuerdo a su dignidad (éticamente) si se quiere conseguir su implicación entusiasta y creativa en la misión de la empresa.

Esta argumentación justificativa de la necesidad de la ética en los negocios es muy sólida desde el punto de vista de la empresa. Pero vista desde la propia ética esconde en su interior una paradoja, una contradicción en sus propios términos: ¿defender la ética empresarial como condición necesaria para asegurar la competitividad y la rentabilidad no supone pervertir el sentido ético de la ética?

Sabemos que las paradojas reales no se resuelven desde la lógica, sino desde la pragmática. Por eso no nos sentimos legitimados para juzgar, apoyados en esta paradoja, la actitud moral de la generalidad de empresarios y directivos de las empresas de hoy, porque esta actitud reside en el interior de las personas, que es donde está el verdadero asiento del sentido ético.

Por otro lado, las paradojas o incoherencias como ésta, planteadas por la vida misma, presentan una cara positiva: funcionan como estímulos muy poderosos que nos empujan con fuerza "a saltar" a formas de vida más plenas y satisfactorias. Ojalá ésta también nos lleve a una cultura empresarial más auténticamente humana.

El modelo de empresa cooperativo, del que Mondragón es un referente universalmente reconocido, interpreta la relación entre ética y empresa de forma propia y diferente. En nuestras declaraciones la efectividad y la rentabilidad de las empresas se subordinan a principios éticos definidos. La estructura lógica de nuestra misión es, por tanto, más coherente. Seguramente, los espléndidos resultados en este campo de la responsabilidad social, que contemplamos y celebramos en este número de la revista, son también fruto de este planteamiento de misión coherente que nos caracteriza desde nuestros orígenes.

Pero, ¡cuidado! La claridad, la coherencia interna, la belleza de nuestras declaraciones, puede esconder una trampa muy peligrosa: la de la *autocomplacencia*, que es una adormidera capaz de bloquear nuestro progreso. Es muy importante que no perdamos de vista nuestras incoherencias y paradojas en este campo de la ética y de la responsabilidad social. Que la celebración de nuestros logros no nos impida verlas como retos que estimulen nuestro coraje para "saltar", también nosotros, a nuevas formas de vivir nuestro trabajo en cooperación y a mantenernos permanentemente como referentes atractivos, universalmente reconocidos.

## Proyecto de ampliación de ORONA

LOS ÓRGANOS DE LA COOPERATIVA RENOVARON EN ESTE ACTO EL COMPROMISO FUNDACIONAL DE LA COOPERATIVA ANTE UN NUTRIDO GRUPO DE JUBILADOS



Las intervenciones pusieron de relieve el esfuerzo inicial de los fundadores, la fuerza de Orona hoy, y la firme e ilusionante voluntad de proyectarse al futuro.

**E**l pasado 7 de marzo tuvo lugar en Hernani el acto simbólico de colocación de la primera piedra del nuevo proyecto de infraestructuras de Orona. Se trata de un nuevo complejo anexo al actual que albergará, además de una nave para la actividad industrial, un Centro de Investigación para el ascensor y una escuela de formación y capacitación para los profesionales de Orona.

Fue un acto emotivo, de reconocimiento a la labor de los fundadores y jubilados de la cooperativa, en el que también estuvieron Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC; Jokin Esnal, Presidente del Consejo Rector de Orona; Javier Mutuberria, Director General del Grupo Orona; Jesús Maiztegui Vicepresidente de MCC; Mertxe Etxeberria, Alcaldesa de Hernani y el Consejo de Dirección y el



Fotomontaje del proyecto de ampliación de Orona.

Consejo Rector de Orona. Los órganos de la cooperativa aprovecharon esta ocasión para renovar ante los fundadores y jubilados de la cooperativa el compromiso fundacional de Orona.

El acto central de este homenaje a los promotores y primeros socios de la cooperativa, consistió en una comida de hermandad y en la presentación del nuevo proyecto de infraestructuras que ya se está construyendo en el Polígono Epela de Hernani y cuya inauguración está prevista para el próximo otoño, que supondrá una inversión de 14,5 millones de euros.

Con proyectos como el de las nuevas infraestructuras, complementados con un intensivo plan inversor en otras áreas, Orona confía seguir siendo una de las empresas de mayor generación de empleo de Gipuzkoa, habiendo creado más de 500 puestos en los últimos tres años, unido a una excelente evolución de los resultados económicos que superarán previsiblemente los 18 millones de euros.

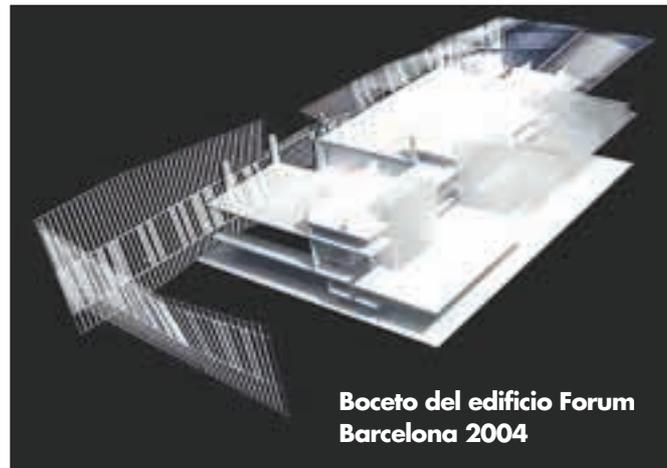


El Presidente de Orona, Jokin Esnal, deposita en una arqueta una urna con los periódicos del día y diversos documentos de Orona.

## ORONA en el Forum 2004

SE ADJUDICA UN PAQUETE DE 23 ASCENSORES PARA EL CENTRO DE CONVENCIONES DE BARCELONA FORUM 2004

ORONA ha firmado recientemente el contrato para el suministro, instalación y mantenimiento de los ascensores del Centro de Convenciones Internacional de Barcelona FORUM 2004. La cooperativa de Hernani ha logrado captar este importante pedido en competencia directa con las firmas más relevantes del sector de elevación nacional e internacional.



Boceto del edificio Forum Barcelona 2004

### 23 aparatos elevadores

El pedido incluye un paquete de 23 aparatos elevadores que incorporan la última tecnología Orona. Se trata de un conjunto de ascensores muy variado, que incluye aparatos con capacidad de carga comprendida entre los 630kg. y 6.000Kg, con accionamientos tanto hidráulicos como eléctricos con sala de máquinas, aparatos eléctricos sin sala de máquinas, accionamientos sin reductora... Una solución completa que dará respuesta al transporte vertical de cargas y personas del centro de convenciones del Forum Barcelona 2004.

Asimismo, Orona está inmersa en el proceso de desarrollo y fabricación de las soluciones de transporte vertical de otros proyectos urbanísticos emblemáticos, como la Nueva Feria de Muestras del Bilbao (BEC), el centro comercial Boulevard de Vitoria-Gasteiz, el Eroski de Alcalá de Guadaíra en Sevilla, o el Edificio de Oficinas que se está construyendo en la calle Serrano Galvache en Madrid.

Por último, cabe señalar que el Grupo Orona cerró el ejercicio 2002 con unas ventas agregadas de 215 millones de euros, con un incremento del 18% sobre la lograda en 2001. Las previsiones de ventas para este año apuntan a seguir creciendo.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## LKS Intelcom culmina con éxito dos nuevos proyectos

PARA FAGOR AUTOMATION Y PARA LA CENTRAL DE CICLO COMBINADO DE ZIERBANA.

**L**KS Intelcom ha finalizado recientemente dos proyectos importantes, uno en Fagor Automation y otro en la central de ciclo combinado de Zierbana. En Fagor Automation ha implantado la red corporativa de telecomunicaciones, y en la nueva Central Térmica de Ciclo Combinado de Zierbana, ha desarrollado el proyecto de instalaciones de telecomunicaciones.

### Interconexión de plantas productivas

LKS Intelcom ha completado la implantación de la red corporativa de Fagor Automation, que ha supuesto la interconexión de sus tres sedes principales (Arrasate, Usurbil y Eskoriatza) a través de líneas de datos que permiten la intercomunicación inter-plantas de los sistemas de telefonía, datos e imagen de CCTV.

Con este sistema se ha dotado a las comunicaciones de Fagor Automation de una plataforma abierta que puede absorber la integración de otros sistemas no contemplados actualmente como pueden ser videoconferencia IP, telecontrol, etc... permitiendo que todas las plantas de Fagor Automation trabajen como una única planta, independientemente de su ubicación geográfica.

### Instalaciones de telecomunicaciones en Zierbana

Por su parte, LKS Intelcom ha colaborado con la ingeniería Idom en el desarrollo del proyecto de las instalaciones de telecomunicaciones de la nueva Central Térmica de Ciclo Combinado que la empresa Bahía de Bizkaia Electricidad, S.L. (BBE) ha realizado en la localidad vizcaína de Zierbana, dentro del Puerto de Bilbao.

Una vez definido el proyecto inicial, LKS Intelcom ha realizado "llave en mano" las instalaciones de telecomunicaciones de infraestructuras físicas de cableado estructurado Cat. 6Plus y enlaces de fibra óptica entre los distintos edificios e instalaciones eléctricas de alimentación ininterrumpida para los sistemas de telecomunicaciones, soluciones de conectividad LAN integrando en ella todos los sistemas de propósito general y los equipos de supervisión y control de la propia central, y soluciones integradas de voz, megafonía e interfonía, mediante la instalación de una centralita telefónica conectada a los sistemas de megafonía e interfonía.

Tras un año realizando los trabajos de instalación y puesta en marcha el sistema, se encuentra hoy en día plenamente operativo.

## SORALUCEk gestioko kalitatearen "Zilarrezko Q" saria eskuratu du

SARIA LORTU DUEN MAKINA ERREMINTAKO LEHEN ESPAINIAR FABRIKATZAILEA DA

**S**oraluce Kooperatibak Euskalit Kalitatearen Euskal Fundazioak ematen duen Gestioko Kalitatearen Zilarrezko Q saria lortu berri du. Bera da Makina Erremintan ezagutza hori bereganatu duen lehenengo espainiar fabrikatzailea, eta EFQM Kalitatearen Gestiorako Europako Ereduaren 400 puntuak gainditu eta gero lortu du aintzat hartzea. Sari hori enpresa 90eko urteez geroztik kalitatearen alde egiten ari den lanaren aitortza da.



### Bezeroa ikusmiran

Soralucen praktikan jarri dituzten gestioaren arloko hainbat elementuri buruz Euskaliteko talde ebaluatzaile batek azterketa zorrotza egin eta gero erabaki da saria ematea. Ebaluaketan adituek nabarmendu dutenez, Soralucek "hobekuntza ekipoen sistema bat zehaztu eta sustatu du eta minikonpainiak ezarri ditu, eta horrek bezeroen beharrak asetzeko helburuak lortzen laguntzen du".

Aitortza hori gaur egun Soraluceko plantilla osatzen duten 213 pertsonen egindako lanaren emaitza da. Horietatik 181 fresaketa jarduerari zuzen loturik daude, teknologiarik aurreratuenarekin fresatzeko makinak eta fresaketa zentroak diseinatzeko eta fabrikatzeko helburuarekin, bere bezeroen beharrak guztiz asebetetzearren.

Soralucek 54,5 milioi euro fakturatu zuen joan den ekitaldian (2001ean baino %17 gehiago), eta horietatik %91 nazioarteko salmentei egokitu zitzaizkien, batez ere italiar eta frantses merkatuei eta bereziki alemaniarri. Azken horrek Soraluceren produkzioaren ia %50 bereganatzen du, eta Soralucek ordezkartza komertzial integrala handia dauka Limburg-en, 40 pertsonak osatua, salmenta ondoko zerbitzua eskaintzen duena eta prestakuntza gelak eta makinaz hornituriko probak egiteko biltegiak dauzkana.

Era berean, Makina Erremintako Danobat Taldearen Ordezkaritzen bitartez, horko kidea den Soraluce bergarar Kooperatibak ordezkartza zuzena dauka Estatu Batuetako, Txinako eta Brasilgoak bezain merkatu handietan.

## Fagor Electrodomésticos celebra su Convención Comercial 2003

PABLO MONGELOS: "VAMOS HACIA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN COMERCIAL FLEXIBLE, DESCENTRALIZADA, EFICIENTE Y ORIENTADA AL CLIENTE"



La reorganización de nuestra red comercial va orientada a dotarnos de una organización flexible, descentralizada, eficiente, capaz de trabajar por procesos, que integre la mejora a todos los niveles, altamente motivada y basada en la cultura de servicio al cliente", señaló Pablo Mongelos, director general de Fagor Electrodomésticos, ante los más de 150 participantes en la Convención Comercial de España de las marcas Fagor, Edesa, Aspes y White Westinghouse, que se celebró en el Palacio de Congresos Kursaal de Donostia el pasado 25 de febrero.

Tras pasar revista a los principales hitos del ejercicio 2002 y a los retos a los que se enfrentará Fagor en el 2003, Pablo Mongelos señaló que los objetivos de la empresa para el próximo periodo serán, además de la rentabilidad y el empleo, la consecución de una empresa ajustada, la mejora continua, el

desarrollo del trabajo en equipo y la orientación al cliente en todas las áreas.

"Es precisamente en este último objetivo -añadió el Director General- donde ahora, en el marco de esta reorganización, hemos definido los procesos necesarios para llegar mejor al cliente y hemos creado los equipos necesarios para lograrlo".

A continuación intervino Juan José Sampedro, director de Marketing Estratégico, quien, partiendo de una cita de Durcker ("Lo que existe se está volviendo viejo"), resaltó que "todas las estructuras, incluso las mejores, acaban por fracasar tarde o temprano si no se someten a un proceso de renovación constante". Tras pasar revista a la situación del mercado español de línea blanca y constatar que Fagor sigue siendo la marca líder del mercado tanto en unidades como en valor, Sampedro concluyó su intervención señalando que el objetivo de la

nueva red comercial es "conseguir clientes absolutamente encantados".

Por su parte José Ramón López de Muncain, nuevo director comercial de las cuatro marcas de Fagor Electrodomésticos, centró su intervención en explicar las razones de la reorganización comercial y sus objetivos. "Hemos decidido especializarnos en el cliente, y esta especialización hay que verla como una oportunidad, porque el conocimiento del cliente puede ser un elemento diferenciador importante y, además, es muy difícil de copiar".

"Estamos en un mercado muy complejo -añadió- en el que se nos exige ser especialistas en todo y eso no es una tarea fácil. Para lograrlo es fundamental trabajar en equipo, porque el valor de éste es mayor que la suma del valor de todos sus integrantes".

### Convención comercial de la División de Confort

También el pasado mes de febrero, la división de confort de Fagor Electrodomésticos celebró la convención comercial donde participaron más de 80 delegados de la red comercial.

La Convención, que tuvo lugar en las instalaciones de Fagor en Mondragón, contó con la presencia de Galo Sánchez, gerente del Negocio de Confort, Carlos Vélez, director comercial, así como de todo el equipo directivo de dicha área de Negocio de Fagor Electrodomésticos.

Tras el repaso obligado a los datos más significativos del ejercicio pasado, se presentaron los objetivos comerciales para el presente ejercicio 2003, donde se destaca el propósito de incrementar la facturación en un 6%, aumentar las ventas de calderas en el mercado exterior en un



15%, lanzar al mercado la nueva gama de calderas murales y calentadores a gas y emprender la adecuación de la planta de termos.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## LKS Ingeniería participó en 192 proyectos de obra en 2002

EL GRUPO LKS INGENIERIA ALCANZÓ UNA FACTURACIÓN DE 21,7 MILLONES DE EUROS .

**L**KS Ingeniería, cooperativa integrada en MCC que oferta soluciones integrales de consultoría urbanística y edificación, participó en 2002 en 192 proyectos de obra y logró una facturación de 11,5 millones de euros, lo que representa un incremento del 13,6% sobre el ejercicio anterior.

En el conjunto de esos proyectos destaca la intervención en 11 centros comerciales y de ocio, 8 proyectos logísticos, 112 industriales y 54 de obras públicas. El centro comercial Baliak en Baracaldo, la Ciudad del Transporte de Vitoria, los almacenes de Cegasa, Fagor y Pepsico o el desarrollo urbanístico del Polo de Innovación Garaia son algunos de los proyectos singulares en los que LKS Ingeniería ha aportado su saber hacer a lo largo de 2002.

### Balance 2002

Todos los negocios de LKS Ingeniería evolucionaron positivamente en 2002, aunque es especialmente destacable la evolución experimentada por el área de obra civil, que ha conocido un incremento muy superior a la media.

Por otro lado, el Grupo LKS Ingeniería, que engloba a todas sus sociedades participadas, logró una facturación de 21,7 millones de euros.



Durante el pasado ejercicio 30 personas se incorporaron a la plantilla del Grupo, que ya se eleva a 292 personas

LKS Ingeniería mantiene oficinas en Mondragón, Donostia, Vitoria-Gasteiz, Bilbao, Madrid, Pamplona, Logroño y Santiago de Compostela.

## Irizar venderá 2.800 autobuses en 2003

ALCANZÓ EN 2002 UNA FACTURACIÓN DE 281,4 MILLONES DE EUROS, UN 15% MÁS QUE EL AÑO ANTERIOR.

**L**a cooperativa Irizar tiene previsto vender durante este año 2.700-2.800 autobuses, lo que supone un incremento del 20-25% en relación al ejercicio pasado. Con ello se espera que la facturación alcance los 340-350 millones de euros, donde el protagonista fundamental debe correr a cargo de Irizar Ormaiztegui como consecuencia del lanzamiento del IRIZAR PB en el mercado europeo.

También debe destacar este año, el proyecto de China después del inicio, el pasado mes de enero, de la actividad de la nueva planta y el lanzamiento en el país del modelo Century.

### Balance 2002

Irizar Group creció durante el pasado ejercicio 2002 por encima de un 15% y llegó a alcanzar los 281.4 millones de euros de facturación frente a los 245 millones de euros del ejercicio 2001.

El éxito de su innovador producto IRIZAR PB, lanzado en 2001 y distribuido en el 2002 sólo para el mercado español, ha permitido un crecimiento del 20% . Por su parte, en los mercados de exportación las ventas han descendido un 15-20% y su impacto en Irizar ha sido de un descenso del 13%.



Entre los aspectos más destacables del pasado ejercicio, cabe citar la participación en BODE-MASATS, fabricante de mecanismos de apertura y acceso para autobuses y autocares. Asimismo, cabe destacar el crecimiento del 137% en la planta de Marruecos, el 19% de Irizar México y el 12% de Hispacold, ésta última situada en Sevilla.

## ORBEA PRESENTA SUS DOS EQUIPOS PARA LA PRESENTE TEMPORADA

A finales de febrero Orbea presentó sus dos equipos ciclistas para la presente temporada: el equipo de montaña, Orbea MTB Internacional, y el Orbea Olarra Consultec de ruta en la categoría de aficionados.

Además de los corredores que componen ambos equipos, también estuvieron presentes varios ciclistas de los tres equipos de "primera división" que sponsoriza Orbea en esta temporada: Euskaltel-Euskadi, el Maia Milaneza y el equipo polaco CCC Polsat.



## GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

### EUSKADIKO KUTXAK 2002KO DATUAK AURKEZTU ZITUEN PUBLIKOKI

Pasa den martxoaren 14an Euskadiko Kutxak prentsaurrekoa eskaini zuen Arrasateko egoitza nagusian 2002ko datuak aurkezteko.

Hizlariak Juan Mari Otaegi eta Juan Jose Arrieta, Euskadiko Kutxako lehendakaria eta zuzendari orokorra izan ziren. Alde batetik 2002ko emaitzak laburtu ziren: zergak ordaindu ondoren, 100 milio eurotan kokatzen dira emaitzak, aurreko ekitaldian baino %7a gutxiago. Bestalde, 2003rako aurreikuspenak azaldu ziren, hau da, adituen ustez aurtengoa ere nahiko ekitaldi zaila izan daiteke.

Urtero bezala komunikabide ugari bildu ziren bertan eta ondorengo egunetan prentsan, telebistan zein irratian isladatu ziren Euskadiko Kutxak emandako azalpenak.



## GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

### Éxito de la "III Quincena nacional de Comercio Justo"

DURANTE LA CAMPAÑA, VARIOS ASESORES HAN INFORMADO A LOS CONSUMIDORES SOBRE EL COMERCIO JUSTO.



Entre el 8 y el 22 de marzo, la Fundación Grupo Eroski, en colaboración con Intermon-Oxfam, llevó a cabo por tercer año consecutivo la campaña "Quincena del Comercio Justo" en los 60 hipermercados Eroski de toda España.

La campaña tiene como objetivo informar a los consumidores sobre aquellos aspectos propios que definen al Comercio Justo: principios en los que se basa, qué tipo de productos se elaboran, condiciones de compra y comercialización de los mismos, etc.

Para ello, la Fundación Grupo Eroski instaló en los hipermercados Eroski 60 puestos atendidos por asesores específicamente formados por Intermon-Oxfam que informaron y atendieron las consultas de los consumidores.

Los hipermercados Eroski tienen a la venta productos de Comercio Justo de la línea Equita de Intermon-Oxfam. Estos productos, de venta exclusiva en establecimientos autorizados por esta ONG, son: cacao y chocolate de distintos tipos, café molido natural y galletas de cacao.

Los principios del comercio Justo a los que responden los productos Equita son: productos naturales de calidad, respetuosos con el medio ambiente en su producción, iguales condiciones de trabajo entre hombre y mujeres, salarios dignos para los productores, y reinversión de los beneficios en las cooperativas productoras.



## El Grupo Eroski abre un hipermercado en Lebrija (Sevilla)

LA INVERSIÓN SUPERA LOS 12 MILLONES DE EUROS.

**E**l Grupo Eroski ha invertido 12 millones de euros en la apertura de su tercer hipermercado en Sevilla, concretamente en Lebrija.

De esta manera Eroski actúa en esta comunidad andaluza con una red comercial integrada por ocho hipermercados EROSKI en Córdoba, Málaga, Cádiz y Sevilla, 77 supermercados CONSUM, 1 autoservicio CHARTER, 3 oficinas de la Agencia de Viajes y 1 tienda de deporte FORUM. Son más de 2.219 trabajadores del Grupo Eroski en Andalucía con unas inversiones ejecutadas de 228 millones de euros hasta la fecha.

### Productos típicos

EROSKI Lebrija ofrecerá una gama de productos locales, compuesta por productos típicos de la Campiña Sevillana, producida de forma artesanal tras acuerdo con los productores locales.

Es igualmente destacable el desarrollo de acuerdos con productores andaluces en la promoción de sus productos, con tiendas regionales permanentes en los hipermercados, al igual que convenios para elaborar productos de marca CONSUMER, exclusivos del Grupo Eroski.

Refuerza así la posición del Grupo Eroski en Sevilla provincia, y Andalucía, como una de las primeras empresas en lo que a actividad empresarial se refiere, tanto en capital invertido, movimiento de productos de consumo, creación de puestos de trabajo y riqueza generada.

La plantilla del hipermercado EROSKI la compondrán más de medio centenar de trabajadores, con la identidad propia de este Grupo que se distingue por la participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión. El Grupo Eroski creó 84 empleos semanales en el pasado ejercicio y lidera la calidad del empleo en el sector de la distribución alimentaria en España.

### Red comercial

El Grupo Eroski cuenta con una red comercial extendida por toda España, incluidas las islas. Se compone de 62 hipermercados EROSKI, 800 supermercados CONSUM, 700 autoservicios CHARTER propios y franquiciados, 25 cash & carry, 22 plataformas de mercancías, 161 oficinas de la Agencia de Viajes, 36 gasolineras, 16 tiendas de deporte FORUM, 101 perfumerías, y 5 restaurantes Erama.



## Dapargel suma a su proyecto la cadena de perfumerías Dyper de Aragón y Lleida

LA LÍNEA DE NEGOCIO EN PERFUMERÍA DEL GRUPO EROSKI ES LA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR EN ESPAÑA.

**D**apargel ha cerrado un acuerdo de compra de la cadena aragonesa de perfumerías Dyper, con una sólida posición en el área de Zaragoza, Calatayud y Lleida al disponer de una red comercial de 24 establecimientos y 3 más en proceso de pronta apertura. Dapargel, empresa líder de perfumería en España, cuenta con una red de 104 tiendas en Burgos, Cantabria, La Rioja, Navarra, Soria, Bizkaia, Álava, Gipuzkoa, Alicante y Murcia. La incorporación de Dyper a Dapargel agrupará una red comercial de 131 perfumerías y un equipo de 800 personas.

Con la consecución de este acuerdo, Dapargel da un paso más en su proyecto de liderazgo y desarrollo nacional que persigue en el mundo de la distribución de cosmética y perfumería. Dapargel se constituyó en 2001, convirtiéndose en estos momentos en un referente a nivel nacional y en el grupo líder del sector con capital netamente español.

En los dos próximos meses, Dapargel abrirá tres nuevos puntos en Almería, Alicante y Vizcaya.

## La revista de restauración colectiva *Caternews* dedica un extenso reportaje a Auzo Lagun

EN UN AMPLIO REPORTAJE, LA REVISTA DEL SECTOR DE RESTAURACIÓN A NIVEL ESTATAL SE FIJA EN LAS CLAVES DEL ÉXITO DE AUZO LAGUN.

La revista de restauración colectiva *Caternews* ha publicado en su número correspondiente al mes de febrero un extenso reportaje sobre la cooperativa Auzo Lagun. Se trata de un reconocimiento de una



publicación especializada en el sector que desglosa de forma exhaustiva, reportaje gráfico incluido, las claves del desarrollo de la cooperativa.

Con el título "Auzo Lagun, profesionalidad y experiencia para ofrecer servicios a medida del cliente", *Caternews* dedica un total de seis páginas para explicar los orígenes de la cooperativa, los servicios que ofrece a través de las empresas que forman el Grupo, los sistemas de gestión de la calidad, el ámbito de actuación de Auzo Lagun, la filosofía que persigue en cuanto a formación del personal, etc.

*Caternews* es una prestigiosa revista del sector de la restauración colectiva en el ámbito estatal, se publica con periodicidad bimestral y su sede central se sitúa en Barcelona.



## La Federación de Cooperativas apuesta por la creación de 1.000 nuevos empleos en 2003

PREVÉ CERRAR EL PRESENTE EJERCICIO CON UNA CIFRA SUPERIOR A LOS 29.000 EMPLEOS.

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi recoge entre sus objetivos para 2003 una clara apuesta por la creación de nuevos empleos. Así, a pesar de los datos globales actuales en la CAPV de pérdida de empleo, el objetivo marcado es crear 1.000 nuevos puestos y cerrar el ejercicio con una cifra superior a los 29.000 empleos federados.

Asimismo, se plantea como reto la recuperación del derecho a la capitalización del desempleo para los trabajadores que se incorporen como socios de las Cooperativas en las mismas condiciones en que se recogía dicho derecho hasta la promulgación del "Real Decreto Ley 5/2002 de 24 de mayo", más conocido como el Decretazo. Por otra parte, la Federación desea consolidar la consecución del derecho a la prestación de desempleo para los socios trabajadores de duración determinada mediante la correspondiente modificación del Real Decreto 1043/85 por el que se amplía la protección de desempleo a los socios trabajadores de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

### Valoración del ejercicio 2002

En cuanto al año 2002, ha sido un año que puede considerarse como de muy positivo para la Federación, ya que a pesar de las grandes dificultades coyunturales y la crisis patente en muchas empresas del ámbito territorial, se ha superado el número de empleos creados, se ha incrementado el número de cooperativas integradas en la Federación y se han abordado estrategias y proyectos innovadores.

En lo que respecta al incremento del censo de cooperativas pertenecientes a la Federación, se ha pasado de 385 en 2001 a 402 a finales de 2002. Mientras, el empleo de las cooperativas federadas se incrementó en 921 empleos respecto al ejercicio anterior, alcanzando la cifra de 28.177 empleos totales.

Por su parte, el volumen de facturación total de las cooperativas federadas se incrementó en un 13,9% respecto al ejercicio 2001 y las exportaciones supusieron el 47% de la facturación total.

Además, con la constitución y puesta en marcha de la Sociedad para la promoción de cooperativas Elkar-Lan S. Coop. se pretende dar un impulso decidido al lanzamiento de nuevas cooperativas.



## Elkar-lan, kooperatibak sustatzeko sozietatea eratu da

KOOPERATIBA BERRIEN SORRERA BULTZATZEKO.

**E**uskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioak, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioarekin eta Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluarekin lankidetzan, bigarren mailako kooperatiba elkarte berri du: Elkar-lan

Sozietate berriaren helburu nagusia kooperatibak sustatzea izango da. Eginkizun hori betetzeko, enpresa arloan prestaturiko giza taldea izango du, Fco. Javier Sanz Santaolalla zuzendariak koordinatuta.

### Zerbitzuak

Honako hauek dira Elkar-lanek dohainik eskaintzen dituen zerbitzuak:

1. Kooperatiba bat sortzeko informazioa eta horren abantailak ezagutaraztea.
2. Enpresa kooperatiboetarako prestakuntza eta motibazioa.
3. Enpresa-proiektuak eta bideragarritasun-azterketak egitea.
4. Kooperatiba eratu eta abian jartzea: kokalekua eta finantzaketa-bideak bilatzea, izapide juridiko eta administratiboak, etab.
5. Kooperatiba eratu ondorengo lehen urtean, enpresen garapena babestea.

Enpresa berriak eratzeko prozesuan dagoen edonor jar daiteke Elkar-Lanekin harremanetan. Egoitza nagusia, Bilboko Hurtado Amezaga kalean du, 28.ean, eta telefonoa honako hau du: 94 470 37 60.



## ODÓN ELORZA ARRASATEN

Martxoaren lehen astean Donostiako alkatearen bisita izan genuen MCCn. Patxi Korta Donostiako Plan Estrategikoaren zuzendariarekin etorri zen MCC ezagutzera eta bereziki Saiolanen berri izatera. Jesus Catania MCCko Kontseilu Orokorreko lehendakariak eta Juan Mari Uzquidun Berrikuntza eta Garapena Departamentuaren zuzendariak egin zituzten cicerone lanak bisita honetan.



## ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MINISTROAREN BISITA

Otsailaren bukaera aldean Josep Piqué Espainiako Zientzia eta Teknologia Ministroaren bisita eduki genuen MCCn. Korporazioaren egungo errealitatea in situ ezagutzera etorri zen, eta bereziki berrikuntza arloan ditugun egitasmoak.

MCCko zentro Korporatiboan egonaldia egin eta gero Ikerlan ikerketa zentroa bisitatu zuen. Bertan Carlos Redondo zuzendaria eta Pedro Etxabe Marketing arduraduna hartu zuten.



## MUko Literatura Asteak erotismoa aztertu zuen

ESKORIATZAKO HUMANITATE ETA HEZKUNTZA ZIENTZIEN FAKULTATEAN EGIN ZEN EKITALDIA.

**M**ondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak literatura astearen bostgarren edizioa antolatu zuen. Aurtengoak literatura eta erotismoa izan zuen ihardunaldien ardatza, eta horren harira martxoaren 10etik 14ra bitartean hitzaldi eta mahainguru ugari izan ziren.

Aurtengo egitaraua errepasatuz, euskal artista asko izan dira Eskoriatzako Fakultatean, besteak beste, Juan Martin Elexpuru, Luisa Etxenike, Juanjo Olasagarre, Jasone Osoro, Paddy Rekalde, Pako Aristi eta Mikel Markez.

Ekitaldi honen helburua idazlearen eta gizartearen arteko loturak sendotzea, idazleak hurbiletik ezagutzea, eta irakurzaletasuna sustatzea izan da.



## “Jornadas para el empleo” organizadas por MU

SE EXPUSIERON ESTRATEGIAS PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO Y FORMAS DE AFRONTAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.

**M**ondragon Unibertsitatea celebró a mediados de marzo las I Jornadas para el Empleo, una cita centrada en la formación y el empleo que tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en Oñati. En la cita los alumnos tuvieron ocasión de conocer más de cerca a diversos directivos y representantes de empresas e instituciones vascas. El objetivo de las jornadas fue exponer estrategias para la búsqueda de empleo y mostrar formas de afrontar los procesos de selección. Junto a ello, se ha perseguido la participación activa de empresas e instituciones con el objetivo de dar a conocer a los estudiantes la realidad del mercado laboral.

Durante cuatro días consecutivos, los alumnos del último curso de Dirección de Empresas, Ingeniería Técnica en Informática de Gestión y de cursos de postgrado, han asistido a las conferencias que respecto al empleo han ofrecido el director de Selección y Formación de LKS Javier Guerra, el director de Saiolan Armin Isasti, y Carlos Santamaría, del Colegio Vasco de Economistas.



El punto final a dichas jornadas corrió a cargo de representantes de distintas empresas pertenecientes a MCC: Iñaki Idiazabal, de Otalora, Jose Mari Azkarate, de Caja Laboral, Gregorio Hernando, del Grupo Eroski, y Ainhoa Fernández, del Grupo Ulma.

## Agenda formativa de MONE

IMPARTIRÁ DIVERSOS CURSOS EN ABRIL Y MAYO

**M**ondragon Negozio Eskola tiene previsto impartir a lo largo de los próximos meses varios cursos y programas formativos durante los próximos meses. Son los siguientes:

### Abril

#### Seminario sobre presentaciones eficaces.

Impartido por: LKS DESARROLLO DIRECTIVO

Dirigido a: Personal directivo de las organizaciones - Gestores de Proyecto y/o negocio - Consultores y en general personas que tienen que transmitir y convencer de sus propósitos innovadores.

Temática: La presentación eficaz de nuevos proyectos, planes o ideas en nuestras organizaciones o a nuestros clientes. Este propósito básico se alcanzará por medio del desarrollo de las habilidades imprescindibles para diseñar el mensaje a transmitir y dominar el escenario de la comunicación.

#### Ciclo de aprendizaje activo sobre experiencias de gestión empresarial.

Fecha: 4 jornadas a partir de Abril dedicadas a la difusión de experiencias de éxito.

Temática: Trabajo de síntesis y conclusiones de las comunidades de aprendizaje, que a tal fin han venido trabajando en el seno de la corporación MCC, sobre áreas concretas de la gestión empresarial.

La primera jornada de Aprendizaje activo sobre experiencias se dedicará al "Reconocimiento de las personas"

#### Seminario sobre mediación

Dirigido a: Responsables de Gestión de personas - Responsables de Comunicación - Responsables de Sistemas de Calidad - Responsables de procesos negociadores con proveedores, clientes y otros.

Duración: 12 horas. 1 día y medio sobre Mediación y resolución de Conflictos.

Temática: Mediación como método más utilizado actualmente dentro del ámbito empresarial para la resolución de conflictos; abordándose la mediación desde dos diferentes perspectivas: - La de ser mediador- La de ser parte involucrada en un proceso de mediación.



### Mayo

#### Curso de internacionalización

Dirigido a: Directivos que se inician en un Proceso de Internacionalización

Duración: 3 jornadas a lo largo de 3 semanas. El programa contará con una segunda edición en Septiembre-Octubre y ofrecerá una 4ª jornada para todos los participantes que consistirá en una conferencia sobre las "Perspectivas Regionales en el Mercado Global"

Temática: Diferentes etapas de un proceso de Internacionalización que analizarán elementos conceptuales, procesos operativos, casos reales prácticos, desde la implantación hasta la posterior consolidación Empresarial.

#### Seminario sobre la gestión del riesgo de crédito de clientes

Conducido por: Emilio Calvo Iriarte, Director de Análisis Sectorial de la Unidad Central de Riesgos de crédito. BBVA. Facultad de Empresariales

Duración: 16 horas en 2 días.

Dirigido a: Gerentes - Directores Financieros - Directores Comerciales - Gestores de Riesgos.



## LORTEK e Inasmet firman un acuerdo de colaboración

PARA OPTIMIZAR LA OFERTA TECNOLÓGICA DE CADA CENTRO Y POSIBILITAR LA FORMACIÓN MÁS COMPLETA DE SUS INVESTIGADORES.



Los centros tecnológicos LORTEK y INASMET, el primero impulsado por MCC y especializado en las tecnologías de unión, y el segundo orientado a las tecnologías vinculadas a los materiales, procesos industriales y el medio ambiente, han firmado recientemente un convenio de colaboración.

El objeto de este acuerdo, que tendrá una duración de cinco años, consiste en optimizar la oferta tecnológica de ambas entidades con objeto de mejorar su eficacia y desarrollo. Asimismo, se pretende especializar la oferta tecnológica de cada Centro y posibilitar la formación más completa de sus investigadores, disponiendo de instalaciones y equipos más potentes y específicos, que permitirán a ambos centros ofrecer un producto más adecuado y de mayor calidad. Además, se desea favorecer la coordinación entre ambos a través de la armonización de programas de investigación, desarrollo de nuevos productos conjuntos, etc. Entre los objetivos, también se contempla el incremento del volumen de negocio de cada centro en base a la especialización tecnológica y a la introducción en nuevos mercados, y la mejora de la rentabilidad de cada uno por la economía de medios y optimización de los recursos disponibles en todos los ámbitos.

En consecuencia, esta colaboración permitirá no sólo mejorar, racionalizar y aumentar las capacidades técnicas ofertadas a los clientes, sino también desarrollar el potencial de innovación y mejorar la rentabilidad de ambos centros.

### Proyectos en marcha

En cuanto a los proyectos que el centro tecnológico LORTEK desarrolla en estos momentos, cabe destacar dos: el proyecto de investigación en tecnología de procesos avanzados de unión FSW, y el proyecto de investigación en procesos avanzados de unión por láser.

El proyecto de soldadura denominado "Friction Stir Welding", FSW, es relativamente reciente, ya que fue inventado en 1991. Este tipo de soldadura consiste en unir dos chapas de material mediante una herramienta cilíndrica que posee un pin y un hombro en su parte superior. La unión se produce mediante la rotación de la herramienta y la introducción simultánea del pin en la línea de unión. El material no llega a fundirse en ningún instante del proceso. Gracias a que la gravedad no influye en el proceso de soldadura en estado sólido, se puede utilizar en todas las posiciones: horizontal, vertical y orbital.

Por su parte, la investigación en procesos avanzados de unión por láser, desarrolla la tecnología de soldadura láser para estructuras de aceros al carbono y microaleados, así como en inoxidables austeníticos y aleaciones de aluminio tratables térmicamente y de amplios formatos o estructuras. Los resultados obtenidos en el proyecto puedan ser posteriormente trasladables a empresas de diferentes sectores industriales, cuales pueden ser el de ferrocarril, electrodomésticos, naval, automoción, aeronáutico, energético u otros.

La aplicación en la industria es de alto interés por las posibilidades reales de aumento de productividad y calidad en la soldadura, y el posible ahorro en peso en componentes y estructuras que estos materiales, en conjunción con estos procesos de fabricación, pueden proporcionar al ser utilizados tanto en productos actuales como en nuevos diseños que la tecnología permite y va a permitir introducir.

## MU prosigue con las jornadas de puertas abiertas

SEGÚN EL CALENDARIO PREVISTO, EN ABRIL Y MAYO HABRÁ JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS EN LAS SEIS FACULTADES DE MU.

FACULTAD	FECHA	HORA	AULA
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR MONDRAGON	27.03.2003	17:30	Aula Magna
	29.05.2003	17:30	Aula Magna
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR GOIERRI-ORDIZIA	7.05.2003	17:30	Salón de Actos
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR LEA ARTIBAI-MARKINA	14.05.2003	17:30	Salón de Actos
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES OÑATI	14.05.2003	18:30	Salón de Actos
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ELGOIBAR	30.04.2003	18:30	Aula Magna
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESKORIATZA	10.04.2003	18:30	Aula Magna
	15.05.2003	18:30	Aula Magna

Mondragon Unibertsitatea prosigue con las jornadas de puertas abiertas que ha organizado para este curso académico 2002-03 en las facultades de Mondragon Unibertsitatea en Arrasate, Oñati, Eskoriatza, Ordizia, Elgoibar y Markina. Durante los próximos meses de abril y mayo, habrá varios días de jornadas abiertas en todas las facultades.

# MCC: 2002ko giza-ekimena

Ekitaldi ona egin zuen MCCk 2002an giza-balantzeari dagokionez

**B**ostgarren urtez, zuengana jotzen dugu gure Korporazioaren giza-balantzearen berri emateko asmoz. Eta aurreko lau urteotan esandakoa errepikatu behar dugu oraingoan ere: jakin badakigula MCCren giza-balantzea osatzerakoan gauza asko sartzan direla, gure orrialdeetan kabitzen direnak baino askoz gehiago, zorionez.

Azken finean, gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da, eta modu horiek guztiak ale honetan biltzea lan nekeza izango litzateke. Hainbat gauza beraz, alde batera utzi behar izan ditugu: Eroskik kontsumitzaileak hezitzeko eginiko jarduera, gure kooperatibek bultzatzen dituzten hainbat, kirol, eta kultura ekitaldi...

Eta honako hauetan jarri dugu arreta: zenbat eta nolako lanpostuak sortu ditugun, nola banatu ditugun fondo interkooperatiboak, zer nolako bilakaera eduki duen Lagun-Arok, zein ekimen bultzatu ditugun gure langileen osasuna babesteko, MCCk Euskal Herriko ekonomiari egin dion ekarpena, zer nolako erretornoak eduki ditugun, M.U.k eduki duen bilakaera, Arizmendiren gorabeherak, langileen satisfazioa neurtzeko inkestak, ...

Eskuartearen duzuen ale hau osatzerakoan bi gauza hartu ditugu kontuan. Alde batetik, MCCk urtero argitaratzen duen txostenean ematen ez diren hainbat datu jakitera ematea; eta bestetik, kooperatibetako langileekin zerikusituz zuzena duten hainbat konturen berri ematea. ●



## La acción social de MCC en 2002

**Son varias las acciones con proyección social en la gestión de MCC en 2002. Estas son algunas:**

- **Al finalizar el año 2001 se alcanzaba la cifra de 66.922 puestos de trabajo en el conjunto de la Corporación.**
- **El incremento del número de puestos de trabajo en relación al año anterior fue de 7.052.**
- **El incremento de mutualistas de Lagun-Aro fue de 1.252 personas; el 2002 se batió nuevamente el número de mutualistas en activo asociados a Lagun Aro: 27.202**
- **Los Fondos Intercooperativos (FCI y FEPI) asignaron el pasado año 41,2 millones de euros (6.855 Mptas) para la promoción de nuevas actividades, acciones formativas y de investigación y desarrollo.**
- **Mondragon Unibertsitatea acogió a 3.718 alumnos en toda su oferta formativa.**
- **El 3,9% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2001 fue generado por MCC.**
- **Cerca de 4000 personas de distintos países visitaron MCC para conocer las claves del desarrollo socioempresarial de nuestra Experiencia Cooperativa.**

# Satisfacción laboral

El índice de satisfacción de las empresas en las que se ha actuado ha descendido en comparación a ejercicios anteriores, aunque sigue siendo positivo.

En 2002 han sido quince los estudios de satisfacción laboral que se han realizado desde el Gabinete Sociológico de Otalora. La mayoría de las empresas en las que se ha procedido repiten con respecto a 2000, otras con respecto a 1999, y para alguna éste ha sido el primer análisis. Las empresas de las que se disponía de datos de estudios anteriores, presentan en general un nivel de satisfacción más bajo este año. Con todo, el índice del conjunto de las empresas en las que se ha actuado ha descendido en comparación a ejercicios anteriores, aunque sigue siendo positivo. Se puede apuntar como causa más probable de esta disminución, que viene produciéndose desde hace unos años a esta parte, a la coyuntura económica por todos conocida.

## Lo mejor y lo peor

A nivel global, los aspectos más satisfactorios en el 2002 han sido el Ambiente de trabajo, la Integración en la empresa y la Seguridad de empleo y futuro; y los menos satisfactorios, la Retribución, la Formación y el Reconocimiento. Este es el perfil de las empresas que se han analizado y que se viene repitiendo durante los últimos años.

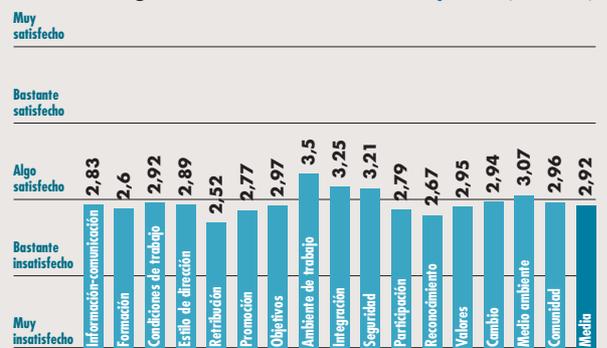
En relación a los principales aspectos que se encuentran en uno y otro extremo de la escala de satisfacción, y entrando en el campo de la opinión, cabe hacer las siguientes consideraciones: que el Ambiente de trabajo, la Integración en la cooperativa y la Seguridad de empleo y futuro estén por arriba se puede considerar muy positivo tanto a nivel social como empresarial. Es saludable que el personal de una empresa esté

contento con el ambiente que hay en su entorno de trabajo, por cuanto que va a pasar en él por lo menos una tercera parte del día. Es bueno para la organización y para la persona que trabaja en ella, que se sienta parte de la misma. Y la seguridad de empleo y futuro no lo es menos, porque hace referencia a la confianza que tiene esa persona en la pervivencia de la entidad, pues no sólo se pregunta por el hecho de mantener su empleo sino también por la continuidad de la empresa.

Y que sean la Retribución y la Formación, y no otras, las que estén por debajo no parece tan grave, dentro de lo que cabe, porque resulta difícil que escalen posiciones a cuenta de otros aspectos. Es factible que suban en satisfacción, pero no parece fácil que queden por delante de otros factores, a no ser que el tratamiento con respecto a esas otras cuestiones sea inadecuado. La retribución suele ser lo menos satisfactorio en las encuestas de este tipo en cualquier empresa, y es que la retribución no se valora en términos absolutos, sino en comparación con otros, y no es complicado encontrar con quien compararse; si no es en la misma empresa, en empresas del exterior. En el caso de la formación, las preguntas se refieren a las oportunidades de formarse para cumplir en el puesto, para mejorar en

## Satisfacción global en 2002

15 empresas (Otalora)



## Satisfacción global en 2001

25 empresas (Otalora)



el puesto y para poder alcanzar un mejor puesto. La primera de las características resulta satisfactoria, pero las otras dos suelen recibir puntuaciones bajas, y no parece tarea sencilla darles respuesta de forma sistemática y generalizada. El reconocimiento, que también está entre los aspectos menos satisfactorios, en cambio, sí parece grave que esté ahí. Se refiere a sentirse poco valorado ante el esfuerzo o el trabajo bien hecho. En esta materia es más posible avanzar posiciones, cultivando el reconocimiento, a pesar de que en la sociedad en la que vivimos no sea habitual. ●

# 66.922 puestos de trabajo: todo un récord

La plantilla de MCC ascendía a casi 67.000 personas al cierre de 2002, con un incremento neto de 7.095 puestos con respecto al año anterior.

**U**n año más, la creación de empleo, uno de los objetivos básicos de la Corporación, ha sido uno de los que mejor comportamiento ha tenido. Pese a continuar en una coyuntura económica desfavorable, en 2002 se ha seguido con la dinámica de creación de empleo de años precedentes, incorporándose a las empresas integradas en MCC 4.876 nuevos trabajadores.

Además, si tenemos en cuenta las incorporaciones de Ampo, Arizmendi, Ecenarro y el Grupo Ulma, esta cifra se incrementa hasta 7.095 empleos, para llegar a los 66.922 puestos de trabajo en el conjunto de la Corporación, todo un récord

En términos globales, el incremento experimentado en relación al año anterior es de un 11,2%, si bien en términos homogéneos (es decir, midiendo el incremento de plantilla de MCC al 31.12.2002 incluidas las incorporaciones antes citadas), el incremento de puestos de trabajo fue de un 8%. A pesar de que esta tasa de crecimiento es inferior a la alcanzada en ejercicios anteriores, en los que el empleo creció a ritmo de dos dígitos, lo cierto es que en la actual coyuntura económica un incremento del 8% hay que calificarlo como muy positivo.

Con respecto a las previsiones, éstas se cifraban para el ejercicio 2002 en alcanzar los 65.000 puestos de trabajo, con lo que el crecimiento real experimentado en MCC a esa fecha ha sido superado en un 3%.

## Empleo por Grupos

En cualquier caso, el comportamiento de la evolución del empleo no ha sido



## Evolución del empleo en MCC en 2002

Grupo	2001	2002	Incremento
<b>Industrial</b>	26.399	30.611	+4.212
<b>Distribución</b>	30.436	32.955	+2.519
<b>Financiero</b>	2.344	2.374	+30
<b>Actividades Corporativas</b>	648	982	+334
<b>Total</b>	<b>59.827</b>	<b>66.922</b>	<b>+7.095</b>

parejo en los diferentes grupos que conforman MCC. Así, el Grupo Industrial ha superado en un 3,9% sus previsiones de crecimiento de empleo, lo que representa haber incrementado el número de puestos de trabajo en 2.015 personas. El Grupo Distribución se ha situado en un 102,7% con respecto a la previsión del Plan de Gestión, lo que representa un incremento de 2.797 personas. Por su parte, el Grupo Financiero y las Actividades Corporativas mantienen un crecimiento más moderado, alcanzando una cobertura de un 99,4% del plan de gestión, con un incremento de empleo de 64 personas.

Por último, con respecto al empleo total de MCC, cabe reseñar que en función de éstas últimas incorporaciones, la plantilla total de MCC queda cifrada en 66.922, que se reparten como se

aprecia en la tabla "Distribución del empleo en MCC".

### Récord de mutualistas

Con respecto al número de mutualistas de Lagun-Aro, aunque empieza a ser un tópico, este año se ha vuelto a alcanzar un máximo histórico, alcanzando la cifra de 27.202 mutualistas.

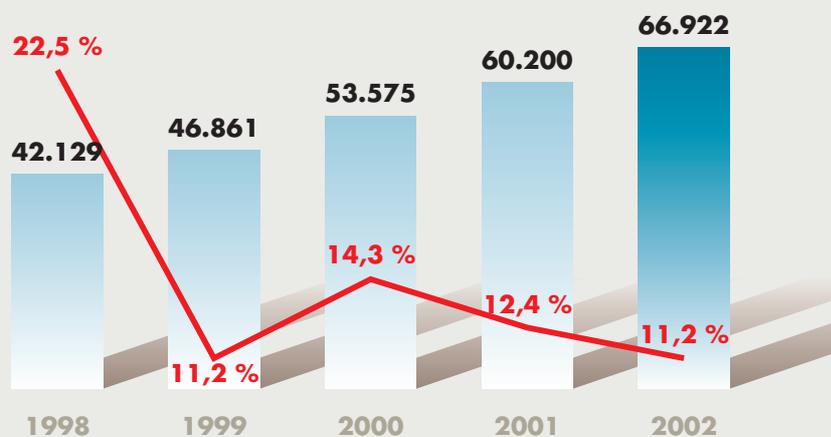
Sin embargo, durante el ejercicio 2002 el crecimiento de mutualistas ha sido algo más moderado que el experimentado en ejercicios precedentes, con un incremento neto de 1.252 mutualistas, lo que ha representado un incremento de un 4,8%, que volviendo a insistir en lo anteriormente apuntado, hay que considerar como un dato muy favorable teniendo en cuenta la coyuntura actual.

### Empleo cooperativo

Por otra parte, al hilo del plan de empleo cooperativo, hay que señalar que seguimos avanzando en buena línea. Ya el año pasado comentábamos que la totalidad de las cooperativas de MCC habían realizado sus primeros análisis, y el propio Plan Estratégico de MCC 2.001-2.004 preveía generar 3.500 empleos bajo la modalidad de empleo cooperativo en ese periodo. Pues bien, a finales de diciembre de 2.002 las previsiones se han cumplido ya en un 84,2%, lo que hace suponer que dicha cifra de 3.500 empleos se alcanzará sobradamente para finales de 2.003, superando por tanto con mucho el ambicioso programa establecido para el ciclo estratégico del 2.001-2004 en el que se cifraba un incremento total del 27,6%. ●

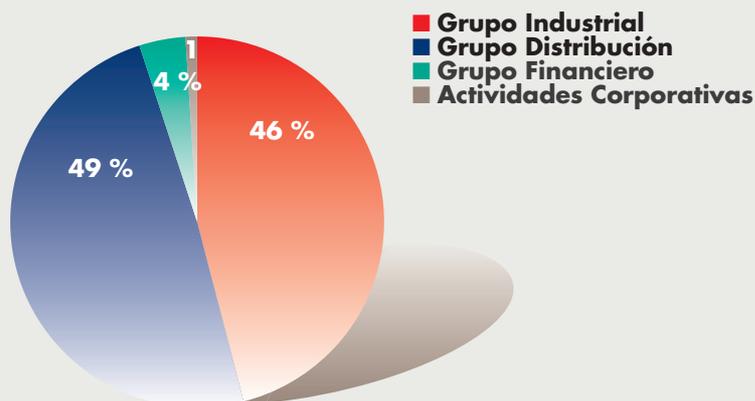
## Evolución del empleo en MCC

### Puestos totales al cierre de cada ejercicio



## Distribución del empleo en MCC

### Al cierre de 2002



## la 67.000 langile

**Sendo eutsi dio MCCk 2002an ere bere eginkizunarik garrantzizuenetarikoari: lanpostuak sortzeari, izan ere MCC Korporazioan 66.922 lanpostu zeuden ekitaldiaren itxieran. Aurreko ekitaldiaren amaieran baino 7.095 lanpostu gehiago beraz, 2001eko itxieran 59.827 baitziren.**

**Lanpostu hazkunde hori MCCko hiru Taldeetan (Industria, Finantza eta Banaketa) gertatu da. Industri Taldean iaz baino 4.212 pertsona gehiago gara (barnean dira MCCn 2002an sartu ziren Ecenarro, Ulma Taldea eta Ampoko langileak). Banaketa Taldean ere hazkunde nabarmena izan zen 2002an (2.519 lanpostu berri). Eroskik lideratzen duen taldean dagoeneko 32.955 langile dira.**

**Lan-bazkideen kopurua ere finkatu egin da, batez ere Industria Taldeko kooperatibetan. Horren adierazlea da Lagun Aroko mutualisten kopuruaren igoera (1.252). Kooperatibak horretan segituko dira 2002-2004 epealdian, aurrikuspenen arabera 3.500 pertsona bazkide izatera pasatuko direlako.**

# Lagun Aro en 2002

El pasado ejercicio se alcanzó un nuevo récord de mutualistas en activo asociados a Lagun Aro: 27.202.



Empleo refleja una reducción del 24,94%, acumulando en balance un fondo de 39,6 millones de euros, en línea con las previsiones establecidas, lo que nos va a permitir afrontar el futuro con mayores garantías.

Temporal, ha vuelto a ser alto. El índice de absentismo se ha situado en el 5,1%, con un incremento del 11,5% respecto al alcanzado el año anterior (4,6%).

En cuanto a las prestaciones de capitalización, cabe subrayar que el pasado ejercicio se abonaron 48,4 millones de euros en concepto de pensiones.

Por último, el Fondo Patrimonial de Lagun-Aro asciende al cierre de 2002 a 2.549 millones de euros, con un incremento del 5,1% respecto al cierre de 2001, producto de los rendimientos obtenidos de la gestión de inversiones y del saldo de cuotas y prestaciones de capitalización. ●

**E**l pasado año se batió nuevamente el número de mutualistas en activo asociados a Lagun Aro, EPSV: 27.202 personas, integradas en 116 cooperativas.

El incremento neto respecto al cierre de 2001 ha sido de 1.252 mutualistas, lo que sitúa la tasa de crecimiento porcentual en el 4,8%, frente al 7% alcanzado en 2001.

Respecto a los pensionistas, son 6.167 a final de año, con un incremento neto de 324. De este colectivo destaca el número de jubilados, 4.505, que suponen el 73% del total, frente a 1.178 casos de viudedad y 484 afectos de incapacidad permanente.

## Beneficiarios y prestaciones

El número de beneficiarios de Asistencia Sanitaria alcanza las 51.672 personas, lo que representa un índice de 1,90 beneficiarios por mutualista.

Entre las prestaciones de reparto destacan la Incapacidad Temporal, con 25.727 miles de euros y un incremento respecto de 2001 del 21,35%; y la Asistencia Sanitaria, con 18.928 miles de euros y un incremento del 13,48%. Por el contrario la prestación de Ayuda al

El absentismo, como se puede traslucir de las cifras de Incapacidad

## Evolución económica 2002

**El ejercicio 2002 ha sido singularmente negativo para los mercados de Capitales, sobre todo en lo que afecta a la evolución de la Renta Variable, con caídas importantes y generalizadas en todas las bolsas mundiales. Este aspecto tiene aun más relevancia en la medida en que prolonga y acentúa el mal comportamiento registrado por los mercados en los años 2000 y 2001.**

**En este contexto Lagun-Aro ha obtenido unos rendimientos positivos en la gestión de sus inversiones. Estos rendimientos, que han alcanzado los 80,0 millones de euros, han permitido cubrir el 77% de las necesidades actuariales; la diferencia, 24,3 millones, se ha cubierto con cargo a las reservas procedentes de los resultados positivos obtenidos en años anteriores, por lo que la solvencia y fortaleza de la Entidad siguen siendo manifiestas.**

**La rentabilidad, un 3,27%, ha sido claramente superior a la del mercado (-4,84% de rentabilidad media de los fondos de pensiones), lo que vuelve a demostrar que las estrategias de inversión han sido las correctas, consiguiendo así la consolidación de la estructura patrimonial de nuestra Entidad.**

**La cartera de inversión mantiene un perfil conservador, con preponderancia de activos de renta fija de alta calidad crediticia y una exposición limitada a la renta variable. Todo ello permite encarar el futuro preservando las características fundamentales del fondo: solvencia, calidad y seguridad.**

# Seguridad y salud

Lagunaro-Mondragón llevó a cabo diversas actuaciones en 2002 orientadas a proteger la salud de los trabajadores.

**E**l 13 de Noviembre de 2001, se constituyó Lagunaro-Mondragón Servicios S. Coop., culminando el proceso iniciado el 22 de mayo de 1998 para la organización del Servicio de Prevención Mancomunado.

Lagunaro-Mondragón Servicios S. Coop. se crea para promover la seguridad y salud de los trabajadores de las empresas asociadas mediante la gestión mancomunada de los recursos necesarios para ello, así como la realización de actividades complementarias relacionadas con la salud en general.

A día de hoy son 92 las empresas asociadas, 23.175 los trabajadores protegidos por el Servicio de Prevención y 110 los técnicos (médicos, diplomados en enfermería y técnicos de prevención) que realizan funciones de nivel superior en el ámbito de la prevención.

## Balance 2002

2002 ha sido un ejercicio intenso en las 4 áreas preventivas en las que actúa: Seguridad, Higiene Industrial, Ergonomía-Psicología y Medicina del Trabajo, así como en las actividades relativas a la salud general.

Todo esto, ha originado una importante labor orientada fundamentalmente a dar servicio a las Empresas asociadas y a los trabajadores protegidos. Algunas de las actuaciones más significativas realizadas han sido:

- Desarrollo de herramientas, orientadas a los técnicos de prevención de las Empresas, como son: **Guía para la elección y compra de equipos de manutención, instrucción para la protección de los trabajadores ante el riesgo eléctrico, manual para el diseño de nuevos puestos de trabajo con manipulación manual de carga,**



## guía de formación en prevención, procedimiento de compra y recepción de equipos, o la guía de Gestión de Higiene Industrial.

- Desarrollo de aplicaciones informáticas para el Registro e Investigación de accidentes y la Historia Clínica.
- 33.798 actuaciones relativas a la Vigilancia de la salud (reconocimientos médicos, controles analíticos, pruebas médicas complementarias).
- Evaluaciones de riesgos (seguridad, higiénicos y ergonómicos) en 3.210 puestos.
- 11 planes de emergencia.
- 214 estudios de adecuación, inspección y recepción de equipos.
- 131 cursos de formación en

prevención, a los que han asistido 1852 personas.

- Sin olvidar, las labores de asesoría y seguimiento de la actividad que se ha realizado en las Empresas, asesoría a las ingenierías de procesos y diseño y en la implantación de Eraikiz a los que se han dedicado aproximadamente 2.200 horas.

Además, del ejercicio hay que destacar la definición del **Modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ERAIKIZ**, cuya implantación ayudará a las empresas en el logro de objetivos en el ámbito de la salud laboral. A lo largo de este 2002, la mayoría de las Empresas, han realizado la autoevaluación del sistema, lo cual significa un paso importante en el proceso de implantación de ERAIKIZ.

Y por último, también merece una mención especial el trabajo realizado por los Comités de salud, Comité de prevención y Comité de formación, que han contribuido activamente en el desarrollo de iniciativas y herramientas para la organización. ●

## Leve mejoría en el índice de accidentes en 2002

**El índice de incidencia de accidentes, de las Empresas asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado, ha sido del 80,64 ‰ frente al 82,73 ‰ del año anterior. Por lo tanto la evolución ha sido positiva, si bien en este campo nunca estaremos satisfechos mientras tengamos accidentes. A modo de referencia, cabe indicar que, a falta de datos oficiales y definitivos, el sector industrial de la CAPV, se situará en índices aproximadamente un 20 ‰ superiores.**

**Los sobreesfuerzos y los golpes por objetos o herramientas son las causas más habituales y van incrementándose, mientras que disminuyen los atrapamientos, si bien éstos son los que ocasionan los accidentes más graves.**

**Por último, señalar que ha sido un ejercicio destacado por el trabajo realizado y los resultados obtenidos, que han tenido su reflejo en los resultados económicos, mejorando ampliamente las previsiones realizadas para este primer ejercicio como cooperativa.**

# El destino de los Fondos Intercooperativos

El FCI y el FEPI asignaron el año pasado 41,2 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, de internacionalización, de formación y de investigación y desarrollo.

Los fondos **FCI** (Fondo Central de Intercooperación) y **FEPI** (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo) son una de las expresiones más genuinas de la solidaridad intercooperativa en MCC, evidenciando la capacidad que se dispone cuando se actúa desde una perspectiva unitaria para abordar los retos a los que se enfrentan las cooperativas en el contexto de la internacionalización de sus actividades, para dar una adecuada respuesta a su vocación de desarrollo y creación de empleo, o para impulsar actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y de investigación.

## FCI

Como se puede ver en el Cuadro 1, destaca el volumen de recursos FCI dispuestos (37,2 Meuros), de los cuales 4,- Meuros se destinaron a subvenciones, básicamente para la cofinanciación de análisis de viabilidad de Nuevas Actividades, el apoyo a las Delegaciones Corporativas en el Exterior, y el soporte al Máster en Dirección de Proyectos.

La mayor parte de estos recursos FCI se asignaron a inversiones (30,1 Meuros), destacando los compromisos asumidos en el contexto de proyectos de promoción de Eroski (5,6 Meuros), Ecotènia (3,6 Meuros) y Automódulos (3,4 Meuros), o el apoyo a las

**Cuadro 1: Recursos y Aplicaciones del FCI 2002**

ORIGEN		
Caja Laboral	Grupos Industrial y Distribución	Recuper. y Reman. anteriores
18,3 Meuros	14,9 Meuros	4,- Meuros
<b>TOTAL RECURSOS ANUALES</b>		
<b>37,2 Meuros</b>		
SUBVENCIONES		INVERSIONES
Proyectos Promoción	1,1 Meuros	Proyectos Promoción
Proyectos Internacionalización	0,9 Meuros	Implantaciones Exterior
Proyectos Corporativos e I+D	0,9 Meuros	Proyectos Corporativos
Reforzamiento Económico Cooperativas	1,1 Meuros	Reforzamiento Económico Cooperativas
<b>TOTAL SUBVENCIONES</b>	<b>4,- Meuros</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>
		<b>30,1 Meuros</b>
<b>APLICACIONES</b>		
<b>34,1 Meuros</b>		
SALDO		
<b>REMANENTE</b>		
<b>3,1 Meuros</b>		



## Kooperatibarteko Fondoak 2002 ekitaldian

**FCI-KFZ (Kooperatiba arteko Fondo Zentrala) eta FEPI-KHSF (Kooperatiba arteko Hezkuntza eta Sustapeneko Fondoa) kooperatiben arteko elkartzunaren adierazle garrantzitsuak dira, eta era berean, ikuspegi bateratu batetik jarduten denean lortzen den gaitasunaren lekuko. Kooperatiba arteko Fondo Zentralaren kasuan, pasa den ekitaldian 34,1 milioi euro bideratu ziren fondo horretara eta Hezkuntza eta Sustapenerako Fondora ia 7,1 milioi euro. Jarduera berriak, nazioartekotze prozesuak, heziketa, Ikerketa eta Garapena proiektuetarako erabili ziren, batez ere, diru horiek guztiak (41,2 milioi euro 2002 ekitaldian).**

implantaciones internacionales como Wrozamet-Polonia (2,8 Meuros), Elco Brandt-Francia (2,6 Meuros) y Overbeck-Alemania (1,2 Meuros), junto a la ampliación de compromisos de Proyectos Corporativos en el ámbito de MCC Desarrollo (6,4 Meuros).

Con todo, puede apreciarse que durante el pasado ejercicio desde estos fondos intercooperativos se continuó con la labor de promoción de nuevas actividades y de soporte a la

Internacionalización de cooperativas, apoyando también actuaciones de particular entidad en los ámbitos educativos y de investigación y desarrollo. ●

### FEPI

Por lo que respecta al FEPI (ver cuadro II), la disponibilidad anual de fondos (7,1 Meuros) se destinaron en su totalidad a subvenciones, mayoritariamente a Proyectos de Formación (4,2 Meuros) destinados a Centros Educativos del ámbito corporativo como Mondragón Unibertsitatea, E.I. Txorierrri, Lea Artibai o Goierri.

Otros 2,3 Meuros de recursos FEPI, se asignaron a proyectos tecnológicos en el ámbito del Plan de Ciencia y Tecnología (1,75 Meuros), y Centros Tecnológicos (0,55 Meuros).

Finalmente, otros 0,6 Meuros se destinaron a Otros Proyectos de Promoción, destacando en este capítulo las asignaciones a Gaztempresa (0,2 Meuros) y al Impulso del Euskera en Cooperativas (0,1 Meuros).

**Cuadro II: Recursos y Aplicaciones del FEPI 2002**

Cuadro II: Recursos y Aplicaciones del FEPI 2002			
ORIGEN	Caja Laboral	Grupos Industrial y Distribución	Remanentes anteriores
	4,5 Meuros	2,1 Meuros	0,5 Meuros
	<b>RECURSOS</b> 7,1 Meuros		
DESTINOS	Subvención Proyectos Formación	Subvención Proyectos Tecnológicos	Subvención Proyectos Promoción
	4,2 Meuros	2,3 Meuros	0,6 Meuros
	<b>APLICACIONES</b> 7,1 Meuros		
SALDO	<b>REMANENTE</b> -		

# Protección medioambiental

El desarrollo sostenible: un reto totalmente imbricado en nuestra misión y valores. A lo largo de 2002 se consiguieron 12 nuevas certificaciones medioambientales.



**T**al y como se recoge en la política medioambiental de la Corporación aprobada en el 2001, es evidente la implicación que tiene el medio ambiente en el desarrollo sostenible. Esto llevará a cambiar conceptos de cumplimiento medioambiental por otros de reputación, respeto, y proactividad para con el medio. Lo que está en juego no es ni más ni menos que la viabilidad a medio plazo

de nuestras empresas y nuestra Corporación.

En el año 2002, en MCC se ha seguido trabajando para mantener un alto estándar de comportamiento ambiental. A continuación se apuntan las principales actuaciones.

## **Certificación Medioambiental**

A lo largo del año 2002 se han conseguido 12 nuevas certificaciones medioambientales s/ UNE EN ISO

14001-96. Cabe recordar que esta certificación supone hoy en día el más claro reconocimiento de una correcta gestión medioambiental en el marco de la mejora continua. Con ello, en el ámbito de la Corporación se dispone de 35 certificaciones medioambientales, casi un 7,5 % de las certificaciones medioambientales en la CAPV (383) y Navarra (89).

Además, el dinamismo y proactividad de nuestras empresas en medio ambiente

ha conducido a que un grupo de cuatro de ellas esté trabajando en la consecución del registro de empresa EMAS II a lo largo del 2003.

### Premios Medioambientales

Es destacable que dos de nuestras cooperativas señeras (Fagor Electrodomésticos y Eroski) hayan conseguido sendos premios medioambientales a lo largo del año 2002 (Premio Europeo de Medioambiente en la sección de Ecodiseño para Fagor Electrodomésticos, tanto a nivel de la CAPV como a nivel del Estado Español, y Premio Europeo de Medio Ambiente en la sección de Gestión Medioambiental para Eroski en el ámbito de la CAPV). Este espaldarazo a la gestión medioambiental deberá ser aprovechado por las empresas de la Corporación, pues se demuestra que cuando se es respetuoso y proactivo a favor del medio ambiente, se obtienen reconocimientos externos importantes.

### Comité de Medio Ambiente

En julio de 2002 se constituyó el Comité de Medioambiente de MCC (CMA), en el que se han integrado representantes de todos los grupos y divisiones de la Corporación. Se constituye por la necesidad de crear un órgano a nivel corporativo, muy cercano a las realidades medioambientales de las empresas de la Corporación, con las siguientes atribuciones:

- **Órgano Consultivo.** El CMA es consultado respecto de todas las iniciativas de índole medioambiental surjan en la corporación. En este sentido son ámbitos de consulta las políticas, modelos de gestión, establecimiento de directrices y evaluación de resultados, relacionados directa o indirectamente con la actuación medioambiental de la Corporación. Asimismo son objeto de consulta cuantos acuerdos, convenios o compromisos vaya a concitar MCC en el ámbito de la actuación medioambiental.
- **Foro de Opinión.** El CMA será el órgano corporativo con potestad para emitir opiniones y comunicados sobre temas medioambientales de interés, que afecten directa o indirectamente a la Corporación MCC.

“A lo largo del año 2002 se han conseguido 12 nuevas certificaciones medioambientales s/ UNE EN ISO 14001-96. Con ello, en el ámbito de la Corporación se dispone de 35 certificaciones medioambientales, casi un 7,5 % de las certificaciones medioambientales en la CAPV (383) y Navarra (89)”.



- **Vehículo de comunicación.** La comunicación ascendente y descendente de la Corporación en el ámbito medioambiental se oficializará a través del CMA. Pero sobre todo este CMA deberá servir a la comunicación horizontal entre empresas de la Corporación, fomentando el intercambio de experiencias en el ámbito medioambiental.
- **Promotor de iniciativas.** El CMA, por su propia composición con responsables medioambientales en

distintas empresas de la Corporación, deberá ser un agente activo en la discusión y promoción de iniciativas y en la dinamización de actuaciones corporativas en el ámbito medioambiental.

- **Órgano de Seguimiento.** El CMA deberá realizar un seguimiento de los compromisos corporativos, de su grado de adecuación a las realidades de las empresas de la Corporación, al tiempo que proponga actuaciones ante la evidencia de significativas desviaciones frente a los citados compromisos.

Es un pequeño paso que esperamos de pie a mejorar, y en su caso potenciar, el conocimiento intramuros y externo de las actuaciones y planes medioambientales en las empresas de la Corporación, así como en la propia Corporación.

Para ayudar a la consecución de estos objetivos ya se está trabajando en la realización de una Memoria Medioambiental de la Corporación que verá la luz en el segundo semestre de 2003. ●

### Acuerdo marco medioambiental

**A lo largo del 2002, y en el seno del Comité de Medio Ambiente de MCC se ha trabajado para la consecución de un Acuerdo Marco MCC- DOTMA (Dirección del Territorio y Medio Ambiente del Gobierno Vasco). Dicho acuerdo ya ha tenido el visto bueno del Consejo General de MCC y la firma del mismo se hará efectiva en las próximas semanas. En la práctica supone refrendar que las directrices de actuación medioambiental de la Corporación son coherentes con las establecidas por el Gobierno Vasco en Estrategia Ambiental Vasca de Desarrollo Sostenible 2002-2020.**

# Las Novedades Normativas de 2002

El proyecto de Normas sobre Contabilidad de cuentas, el nuevo régimen de la capitalización de la prestación de desempleo o la nueva fiscalidad de las cuotas de capitalización de Lagun-Aro, son algunas de las novedades normativas de 2002

**D**urante el pasado ejercicio se han ido produciendo una serie de adaptaciones normativas que tendrán su efecto en nuestras cooperativas en los próximos años. Entre las novedades normativas de mayor interés para nuestras cooperativas, durante el año 2002 cabe destacar los siguientes:

## **Normativa contable**

Durante el año 2002 finalizó la tramitación por parte del ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) del Proyecto de Normas sobre Contabilidad de Cooperativas, proyecto que ha finalizado el proceso de información pública y que se encuentra en este momento en tramitación en el Ministerio de Economía.

Se prevé la entrada en vigor de esta nueva normativa, con efectos a partir del 1 de enero de 2004.

Las gestiones realizadas, tanto por MCC como por el movimiento cooperativo en su conjunto, a través de CEPES, así como la positiva actitud del propio IAC, han permitido que el resultado de la normativa recogida en el Proyecto incluya prácticamente en su totalidad las propuestas más importantes del sector. Se trata de una normativa



novedosa no sólo en España, sino en todo Europa, y que ha realizado un importantísimo esfuerzo de sistematización de la contabilidad de las cooperativas, analizándola desde el punto de vista de los criterios contables básicos aplicables a la generalidad de las empresas.

A la vez, durante este año, han empezado a aprobarse las primeras normativas europeas de introducción obligatoria y progresiva de las Normas Internacionales de Contabilidad, empezando por los grupos consolidados con cotización oficial en mercados de valores.

La complejidad técnica de la introducción de los nuevos criterios contables obligará a las cooperativas afectadas a adoptar las medidas necesarias con la antelación suficiente, sin perjuicio de la prevista evolución normativa que probablemente obligará al conjunto de las cooperativas a adaptarse a las Normas Internacionales de Contabilidad durante los próximos años.

Tanto la Norma sobre Contabilidad de Cooperativas como la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad, van a tener repercusiones directas sobre la elaboración y presentación de nuestros Balances y Cuentas de Resultados.

Para comprender la trascendencia de la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad para nuestras cooperativas, hay que tener en cuenta, junto a las importantes novedades que las mismas presentan para todo tipo de empresas, que existen determinados aspectos de gran trascendencia que nos afectarán específicamente como cooperativas, dados los importantes cambios de criterio que estas Normas establecen con respecto a la regulación contable actual en relación con cuestiones básicas de la regulación cooperativa como la propia concepción de la Cuenta de Resultados, el concepto de Recursos Propios, etc.

### **Nuevo régimen de la capitalización de la prestación de desempleo**

Durante el año 2002, se ha procedido a una nueva regulación de la prestación de la capitalización por desempleo, cuyas

“Durante el año 2002 finalizó la tramitación por parte del ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) del Proyecto de Normas sobre Contabilidad de Cooperativas, proyecto que se encuentra en este momento en tramitación en el Ministerio de Economía. Se prevé la entrada en vigor de esta nueva normativa, con efectos a partir del 1 de enero de 2004”.

líneas fundamentales pueden sintetizarse de la forma siguiente:

- limitación de la posibilidad de capitalización a la cuantía de la aportación inicial obligatoria;
- no admisión de la capitalización de las prestaciones por desempleo generadas en la misma cooperativa en la que se adquiere la condición de socio.

### **Nueva fiscalidad de las cuotas de capitalización de Lagun Aro**

Durante el ejercicio 2002 se ha modificado la regulación de las aportaciones de empresas a favor de sus trabajadores a regímenes alternativos a la Seguridad Social (Fondos de Pensiones, Mutualidades, ...)

En síntesis, esta nueva regulación establece una ampliación de los anteriores límites cuantitativos fiscalmente exentos en las aportaciones de empresas a este tipo de entidades, el

establecimiento de límites independientes de reducción fiscal para las aportaciones personales y las aportaciones de las empresas y, finalmente, el establecimiento en el Impuesto de Sociedades de una deducción del 10% en la cuota sobre las aportaciones imputadas fiscalmente a los trabajadores, con determinados límites cuantitativos.

### **Activación de créditos fiscales**

Como una novedad de interés del año 2002, puede también citarse una resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, en la que se establece la necesidad de contabilizar en el activo de la empresa los denominados créditos fiscales, esto es, las expectativas de la empresa de reducir el saldo de futuras deudas fiscales como consecuencia de la aplicación de determinadas deducciones o bonificaciones de las que no ha podido beneficiarse plenamente. ●

## **Proyecto de Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi**

**Durante el año 2002, en la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi y, posteriormente, en la Confederación y en la Dirección de Economía Social, se ha venido trabajando en la elaboración de un borrador de Decreto destinado a desarrollar determinados aspectos de la Ley de Cooperativas de Euskadi, en especial referentes al Régimen Económico de las Cooperativas, que se han reflejado finalmente en una propuesta de Decreto presentada por la Confederación de Cooperativas de Euskadi a la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco y cuya tramitación se prevé para este año 2003.**

# Retornos cooperativos: aguantando el tirón

El retorno medio de las cooperativas integradas en MCC se situará en torno al 11 – 13% de la base computable.



**E**n los últimos años hemos iniciado este artículo tratando de dar unas pinceladas pedagógicas que nos ayuden a entender un concepto cooperativo tan importante como es el retorno/extorno. Y a pesar de correr el riesgo de ser repetitivos, en aras a clarificar este concepto, iniciamos la entrega de este año de la misma manera.

Como es conocido, la retribución del trabajo de los socios cooperativistas se compone de dos elementos básicos:

- El **anticipo laboral**, que incluye tanto el anticipo de consumo como el de provisión (cotizaciones sociales).
- El **retorno/extorno cooperativo**, que consiste en la participación del socio en los resultados obtenidos por la cooperativa durante el ejercicio y que, con carácter general, se incorpora al capital social de cada socio (que se recupera en el momento de la baja), si bien

puede acordarse una monetarización parcial (que en ningún caso superará el 30% del total de retornos ni el importe de dos mensualidades del anticipo de consumo) siempre y cuando se cumplan una serie de requisitos relacionados con la situación financiero-patrimonial de la cooperativa.

Como su propio nombre indica, la retribución percibida periódicamente no es más que un anticipo de la liquidación

final, ya que ésta dependerá de los excedentes que finalmente se obtengan. De ahí que, aunque la flexibilidad que caracteriza a las cooperativas permita amoldar en cierto grado su nivel de anticipos a su situación económica, el verdadero efecto de ésta sobre la retribución total del socio se manifiesta en la cuantía de los retornos, que presentan una variabilidad sensiblemente mayor que la de los anticipos.

### En torno al 11-13%

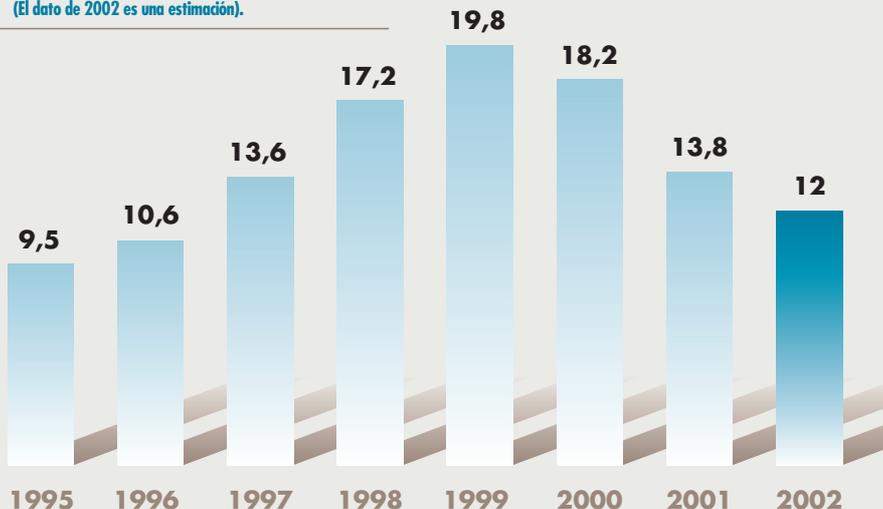
El gráfico que se adjunta es realmente ilustrativo con respecto al ciclo económico en el que nos hallamos inmersos. Así, el retorno medio ponderado en la Corporación se situó en 1995 en el 9,5% de la base computable (coste laboral anual de cada socio), y un año más tarde subió hasta el 10,6%. Ya en 1997 se alcanzó el 13,6%, con una distribución bastante homogénea entre los tres Grupos. La tendencia alcista se afianzó en 1998, cuando el retorno medio global alcanzó el 17,2% de la base computable y, más aún, en 1999, año en el que el retorno medio global alcanza ya el 19,8% de la base computable. En el año 2000 se inició la tendencia inversa, cuando el retorno medio descendió hasta el 18,2%, tendencia que se vio confirmada con un descenso en 2001 hasta el 13,8% de la base computable.

Con lo que respecta a los retornos del ejercicio pasado, y pese a que aún no se ha realizado el balance de 2002, los datos que disponemos permiten anticipar que el porcentaje de retornos no alcanzará los niveles de años anteriores, pero todavía se moverá en el entorno del 11%-13% de la base computable. En cualquier caso, en una coyuntura como la actual y sobre todo viendo la evolución del primer semestre de 2002, hay que considerar como positivo un resultado medio superior al 10%, cifra todavía de dos dígitos.

La aplicación de este porcentaje sobre la base computable del índice medio 1,95 da lugar a un retorno medio, en términos absolutos, de unos 3.750 euros por socio. Para un índice 1,10 dicha cuantía se vería reducida a 2.100 euros, mientras que para el índice 3,0 se vería incrementada hasta 5.800 euros. Lo que ocurre es que el retorno variará sensiblemente de unas cooperativas a

## Evolución del retorno Medio de las Cooperativas de MCC

% retorno sobre base computable  
(El dato de 2002 es una estimación).



otras, ya que mientras algunas se situarán en niveles muy moderados, otras alcanzarán cifras realmente importantes.

### Monetarización

A pesar de la situación económica, la monetarización de retornos (esto es, que liquidan directamente a sus socios) se ha realizado en quince cooperativas (una más que el año pasado) que representan el 10,0% de la masa social, y ha supuesto una media del 7,8% sobre su anticipo de consumo anual (en torno a

1,1 pagas mensuales).

Pero el retorno capitalizado, que incrementa la cuenta de aportación de cada uno de los socios, tiene también su propio mecanismo indirecto de monetarización a través del pago del interés. Y es necesario reseñar que éste ha pasado a generar un verdadero valor diferencial para el socio, al mantenerse el tipo de interés monetarizado en el 7,5%bruto, cuando los tipos de interés de mercado se mantienen claramente por debajo de esta referencia. ●

## Aurreko ekitaldian baino gutxiago: %11-13an

**2002 urteari dagozkion itzulkinak (erretornoak) 2001 urtekoak baino txikiagoak izango dira, izan ere, lehenengo aurreikuspenen arabera, %11-13 ingurura hurbilduko baitira. Gauzak horrela, berretsi egiten da 2000. urtean hasitako joera ezkorra, alegia itzulkinen jeitsiera. Ia %20tik %12ra pasatu gara azken lau urteotan. Halere, ekonomiaren egungo egoera kontuan hartzen badugu pozik egoteko modukoa da 2002an izan dugun itzulkinen ehuneko hori.**

**%12 hori, batez besteko indizearen(1,95) oinarri konputagarria ezarritz gero, dirutan bazkide bakoitzeko 3.750 euroko kopurua izango litzateke. Aipatu behar da, interes monetarizatuak, %7,5ean ordainduta, oso kontuan hartzeko moduko interes maila dela, batez ere kontuan hartzen badugu merkatuaren interesak askoz bajuagoak direla. Diru kopurua zehazteko orduan bazkide bakoitzak duen kapital ekarpenak erabat baldintzatzen du kopuru hori.**

**Bestalde, itzulkinen monetarizazioa 15 kooperatibetan egin da (iaz baino kooperatiba bat gehiago) eta batzaz beste urteko aurrerakinen %7,8 suposatu du, hau da 1,1 hilabeteko lansarrietan neurtuta.**

# Mondragon Unibertsitatea

El número de alumnos matriculados en M.U. (3.718) ha experimentado un incremento del 6% en relación al curso anterior.

Un año más, MONDRAGON UNIBERTSITTEA sigue dando pasos en su estrategia de consolidación y desarrollo, caracterizada fundamentalmente por:

- Su nuevo **modelo educativo**, -Proyecto Mendeberrri-, donde **además de las capacidades técnicas** de la titulación se plantea el **desarrollo de competencias y valores** necesarios para la formación integral de la persona. Durante este curso ya se han puesto en marcha las primeras **experiencias piloto en 3 titulaciones**.

- Su **modelo de expansión**, que incorpora las propias especificidades del modelo educativo integral de M.U. (relación universidad-empresa, compaginación estudio-trabajo, etc.).

Con este modelo, durante el curso 2001/02 se puso en marcha el nuevo campus de la Escuela Politécnica Superior (EPS) en **Ordizia**, y en el curso 2002/2003, se han inaugurado dos nuevos campus, el de **Markina** (EPS) y el de **Elgoibar** (Facultad de Ciencias Empresariales).

- El desarrollo de un **Nuevo Concepto de Campus Universitario**, que ha dado lugar a la configuración del **Polo de Innovación GARAIA**, un espacio físico en el que participan centros de investigación, unidades de I+D de empresas, institutos universitarios, etc.

Bajo esta filosofía, se han impulsado diferentes acciones a lo largo del curso, como son, la creación del Instituto de Investigación CIDAE

(Distribución Activa y Electrotecnologías), convenios con IDEKO, IKERLAN e INASMET, para la colaboración en campos como la Máquina Herramienta, Procesos de Fundición, Control Electrónico y Electrónica de Potencia, etc. y colaboraciones con empresas, como FAGOR ARRASATE para la puesta en marcha del Instituto de Conformado KONIKER, con ORONA para reforzar su Centro de I+D EIC, con ULMA PACKAGING para colaborar en el desarrollo de su Centro de I+D, y con la agrupación CHP para colaborar en el desarrollo de su Centro de I+D EDERTEK.

Todo ello, unido al esfuerzo de **desarrollo de la oferta académica**, que ha supuesto la puesta en marcha en el curso 2001/02 de **dos nuevas titulaciones de ingeniería técnica en telecomunicaciones** -telemática y sistemas de telecomunicación-, así como la implantación en septiembre del 2002 de la **Diplomatura de Secretariado de Dirección**, ha hecho que un año más, MONDRAGON UNIBERTSITTEA haya experimentado un **incremento en el número de alumnos**, pasando de



3.375 alumnos a **3.563 matriculados en el presente curso**—sin incluir los alumnos de postgrado—. Este incremento supone más de un 6% con respecto al curso anterior.

El apartado de la **formación de postgrado**, también ha visto incrementada su oferta académica, con la implantación de **nuevos masters y cursos experto universitario**, siendo, durante el curso **2002/03 23 los títulos propios de postgrado ofertados** por MONDRAGON UNIBERTSITTEA. ●

## Evolución del número de alumnos matriculados en M.U.

	2000/01	2001/02	2002/03
Alumnos universitarios	3.185	3.375	3.563
Alumnos de postgrado	245	343	386
<b>TOTAL</b>	<b>3.430</b>	<b>3.718</b>	<b>3.949</b>

# Arizmendi 2002an

Pasa den urtean Arizmendik bere bategite-prozesua burutu du.

**2**002ko ekitaldian ARIZMENDIK bere bategite-prozesua burutu du, Batzar Nagusiek 2003aren hasieran berretsi dutena. Honela, ARIZMENDI sortu zuten lau kooperatibak desegin dira, eta orain arte Bigarren Mailako Kooperatiba izan den ARIZMENDIK berak bereganatu edo xurgatu ditu.

## Egoera berria, egitura berria

Horrek aldi berean egoera berrira akulturizatu edo egokitzeko lana eskatu du, baita egoerak berdindu edo homogeneizatzen zuzendutako prozesuak abian jartzea ere. Halaber, bideragarritasun ekonomikoaren azterketak egin dira eta zenbait enpresa erabaki hartu da horretaz.

Aldi berean, egoera berriak irakasleei eta irakasle ez diren langileei buruz zer eskatzen duen aztertu da, eta egin beharreko aldaketak aurreikusi dira.

Hori guztia, egoera berriak laguntzen duen garapen kualitatiboarekin batera.

## Autokudeatutako unitateak

Garatu den antolaketa-sistema funtzionamendu-unitateen autokudeaketan oinarritzen da, baita guztiek eta kooperatibaren maila guztietan partekatutako erantzukizunean ere.

Ahalegin berezia egin da, dokumentazio-zentroen bidez eta



ARIZMENDI sortu zuten lau kooperatibak desegin dira, eta orain arte Bigarren Mailako Kooperatiba izan den ARIZMENDIK berak bereganatu edo xurgatu ditu.

## Arizmendiren ikasle kopurua 2002/2003

Haur hezkuntza	619
Lehen hezkuntza	979
DBH	798
Batxilergoa	358
Lanbide Heziketa	155
<b>GUZTIRA</b>	<b>2.909</b>

informazioaren teknologia berriak erabiliz, metodologia pedagogikoan informazioa lortu eta tratatzeko bideak diseinatu eta prestatzen, ikaslearen autoikaskuntzaren zerbitzura. ARIZMENDIn gero eta ikasgela gehiago dago sareari konektatuta, eta langileak hainbat mailatan TIC/IKT-etan prestatzeko planak ikaragarri gehitu dira.

Arreta berezia jarri zaio ARIZMENDIK EUROPAn behar duen presentziari. Horren haritik, eta Akitaniako INSUP

Institutuarekin batera, Interes Ekonomikoko Elkartearen ARINSUPen sorrera azpimarratu behar da. 2002. urtearen bukaeran, elkarte honek lankidetzaproiektu bateratu baten onarpena lortu du INTERREG III-ren aldetik, zerbitzari pedagogiko bat sortzeko eta horren erabilera eskatzen duen metodologian bere langileak eta enpresak prestatzeko. Aurrekontua 889.486 eurokoa da. ARINSUP Europan egoteko bide bat izango da bi erakundeentzat. ●

# La aportación de MCC a la economía vasca

Representa el 3,8% del empleo, el 3,9% del PIB y el 13,8% de las exportaciones.



## Fondo de Educación y Promoción Cooperativa

El FEPC (Fondo de Educación y Promoción Cooperativa) es un requisito legal específico cooperativo que obliga a repartir un porcentaje de los beneficios obtenidos y que se destina básicamente hacia objetivos de I+D, de formación y culturales.

En concreto, este fondo se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades que se destinen a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y atender los impuestos exigibles) de cada cooperativa. La cifra correspondiente a las aplicaciones de este fondo en 2001 rondó los 37,6 millones de euros (6.256 Mptas). Cabe suponer que, debido a la evolución económica de MCC en 2002, las dotaciones al FEPC -que aprobarán las Asambleas a celebrar próximamente- serán bastante similares a las del año precedente.

## Impuestos: en torno a 200 millones de euros

Durante 2001 la aportación de las empresas integradas en MCC al sostenimiento de la función pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco y de la Comunidad Foral de Navarra, a través del pago de los correspondientes impuestos, se elevó a cerca de 200 millones de euros.

Los datos que se presentan a continuación dan una idea del empuje de MCC en la economía vasca.

### Empleo: 3,8%

De las 63.350 personas empleadas en 2001 en las cooperativas de MCC y en las sociedades mayoritariamente participadas, 32.515 lo estuvieron en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca, representando el 3,8% del empleo total y el 8% del empleo industrial (1,5% y 2,9% respectivamente en el caso de Navarra). Además de este empleo directo habría que añadir otros 14.000 puestos, estimados como empleo inducido por MCC en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).

### PIB: 4,5%

El 3,9% del PIB (Producto Interior Bruto)

total de la CAPV de 2001 fue generado por MCC, llegando hasta el 7% en el ámbito industrial. Es decir, de cada 26 céntimos de euro de riqueza creados en la CAPV, un céntimo provenía de actividades desarrolladas por MCC.

### Exportaciones: 11,3%

Las exportaciones efectuadas por MCC correspondieron en su totalidad a las realizadas por el Grupo Industrial, que exportó en 2001 por valor de 1.442 millones de euros (casi un 50% de la facturación total), representando el 12,5% del total exportado por las empresas industriales vascas y suponiendo dicha participación un 30,3% en el caso de las exportaciones de Gipuzkoa.

La balanza comercial de MCC en 2001 (diferencia entre exportaciones e importaciones) se saldó con un destacado superavit de 814 millones de euros. ●

# El gancho de Mondragón

Cerca de 4.000 personas de distintos países visitaron MCC el pasado ejercicio.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón continúa suscitando interés a lo largo y ancho del mundo. Interés formativo e informativo en algunos casos, y puramente empresarial -hacer negocios- en otros. Pues bien, a lo largo del pasado 2002, por una u otra razón, cerca de 4.000 personas han desfilado por las instalaciones corporativas.

## Visitas formativas

En lo que se refiere a las visitas catalogadas como de interés formativo, la mayor parte de ellas se han atendido a través de Otalora. En concreto, han sido más de 700 las personas que se han acercado a conocer "in situ" las claves de nuestro sistema cooperativo. Profesores y alumnos universitarios, investigadores, instituciones cooperativas, y cooperativistas de otros países han sido los más asiduos en este tipo de visitas.

Cabe destacar que a lo largo de 2002 se realizaron tres seminarios -en los que han participado un centenar de personas- orientados a profundizar en las claves del desarrollo socioempresarial de la Experiencia Cooperativa, y se impartieron 9 charlas en distintos foros internacionales a las que asistieron cerca de 700 personas.

La procedencia geográfica de nuestros visitantes ha sido variada, -hemos recibido a personas de 30 países- aunque han proliferado los brasileños, mexicanos, norteamericanos y franceses.

## Interés periodístico

Nuestra Experiencia Cooperativa también suele ser foco de atención en los medios informativos, tanto a nivel estatal como internacional. De hecho, a lo largo de 2002 han sido numerosas las referencias en prensa, radio y



televisión a nuestro modelo cooperativo y a las noticias generadas por las cooperativas integradas en MCC. Asimismo, el proceso de internacionalización en el que estamos

inmersos hace que la realidad socioempresarial de MCC sea objeto de análisis en los medios informativos de los países en los que las cooperativas tienen implantaciones. ●

## MCCren esperientzia ezagutzera

**Bada kontuan hartzeko moduko datua: 2002. urtean 4.000 pertsona etorri ziren Arrasate aldera MCCren nondik norakoak ezagutzeko asmoz. Ikerlariak, enpresa gizonak, kazetariak, pentsalariak, unibertsitateko irakasle eta ikasleak, ... hemendik bisitan igaro izanak MCCk munduan sortzen duen interesa adierazten du.**

**Horretaz aparte, internet eta teknologia berriek bere biziko garrantzia izan dute kooperatibismoaren hedakuntzan. 20.000 pertsona baino gehiago sartu zen pasa den urtean MCCko web orrian (<http://www.mondragon.mcc.es/>).**

# Planes de euskera

Sigue creciendo el número de cooperativas implicadas y el nivel de uso del euskera en el ámbito laboral de MCC



## Compromiso personal y colectivo

En cuanto al ritmo dentro de la metodología, se ha incidido mucho en el poco a poco, en que es un plan voluntario y basado en compromisos personales. En este capítulo se dan diversas valoraciones: hay quien opina que vamos rápido y quien dice que apenas se ve el avance, quien dice que si es voluntario todos no asumimos compromisos y que sin compromiso de todos no podemos avanzar.

La principal virtualidad de los planes de euskera es que consiguen una convivencia lingüística sana y normalizada, donde todos respetamos que cada uno pueda elegir en igualdad el uso de una u otra lengua para comunicarnos a la hora trabajar y es en este contexto donde debemos seguir desarrollando objetivos y metodología.

En este sentido, merece la pena detenernos a recordar el encuentro que se celebró en octubre para la presentación del libro "Cooperativas y euskera", donde fue palpable el deseo por avanzar y la creencia de un futuro que da sentido a todos los comprometidos por el desarrollo del uso del euskera (Gero gura gara). Fue un acto intergeneracional y emotivo que sirvió como nexo de unión y punto de encuentro para renovar fuerzas para seguir trabajando ●

Cada día son más positivos los datos cuantitativos sobre el nivel de uso del euskera; este último año hemos creado entre todos los sistemas de seguimiento y evolución que nos dan la posibilidad de ajustar con mayor precisión las acciones y objetivos para conseguir una mayor efectividad en la continuidad de los planes.

El número de cooperativas implicadas, el número de trabajadores inmersos en los planes, y el nivel de uso tanto en relaciones formales como informales va creciendo paulatinamente.

Como dato negativo debemos citar que el número de trabajadores estudiando euskera ha disminuido; las causas de este dato decreciente son diversas: el esfuerzo en tiempo que supone –hoy en día la falta de tiempo es una constante en nuestras vidas–, la falta de espacios de uso naturales para los que realizan el esfuerzo de estudiar...

Los datos generales en cuanto al uso del euskera en las cooperativas con planes implantados varían de entre el 20

y el 60%, y son datos en crecimiento. Ahora bien, el proceso en el que estamos inmersos no se puede limitar a una valoración cuantitativa; estamos encaminando nuestra convivencia laboral con otras palabras y otros sonidos, una nueva música se escucha cada día más y más. En las cooperativas de servicio, y cada vez más en las industriales, la satisfacción de los clientes es la causa por la que día a día muchas de nuestra actividades se desempeñan en euskera. Hay también quienes aprecian una mayor cohesión laboral, y quienes apuntan una mayor satisfacción de los socios.

## Los planes de euskera en cifras

Concepto	2002
<b>Cooperativas de MCC con planes de euskera</b>	32
<b>Trabajadores implicados</b>	3.150
<b>Personas en ciclos de comunicación</b>	2.130
<b>Personas estudiando euskera</b>	920
<b>Costes directos (en euros)</b>	1.328.236
<b>Subvenciones (en euros)</b>	265.647

# Los acuerdos de 2002

MCC firmó en 2002 convenios de colaboración con la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi y con AENOR.

**E**l pasado ejercicio MCC logró ultimar sendos acuerdos de colaboración con la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi y con Aenor.

En el primero de los casos, la entente se orienta 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". 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.

En el caso del acuerdo entre MCC y Aenor, cabe señalar que se trata de un convenio marco que pretende estrechar los vínculos entre ambas entidades en el ámbito de las actividades de normalización, certificación de productos y sistemas, auditorías y formación. Este convenio se encuadra dentro del concepto de Calidad Total en la Gestión Empresarial, que viene constituyendo una referencia clave en la actividad de MCC desde su creación a finales de 1991. Como resultado de esta política activa de calidad, MCC cuenta hoy con cerca de 200 certificados de calidad (ISO 9001, ISO 14.001, ISO/TS, QS, VDA), varias Q de Oro y de Plata de Euskalit y un premio Europeo a la Excelencia Empresarial.

## Patrocinio cultural

Desde MCC también se realizan diversas acciones de patrocinio cultural. En lo que respecta al año 2002, cabe señalar que



se gestionó el acuerdo de mecenazgo con el museo de arte contemporáneo de Vitoria-Gasteiz, Artium, que viene a complementar los acuerdos anteriores realizados con el Museo Guggenheim de Bilbao y el Kursaal de Donostia.

Asimismo, siguiendo con la labor de

patrocinio de la colección "Compositores vascos" iniciada en 1997, promocionada por el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco en colaboración con la Orquesta Sinfónica de Euskadi, en 2002 se editó un nuevo CD, en este caso dedicado a Pablo Sorozabal. ●

## 2002an sariak eta errekonozimenduak ere bai



**MCC finalista geratu zen Alemaniako Iparraldeko Renania-Wesfaliako Ekonomia, Energia eta Garraio Ministerioak antolatutako Europako "Milestones" Enpresa Sarietan, Globalizazio kategorian. Europako 13 herrialdeetako 140 enpresa aurkeztu ziren sari honetara eta MCCren kasuan, finalista aukeratzeko epaimahaiak bereziki baloratu zituen "nazioartekotze prozesuan lortutako aurrerapen garrantzitsuak eta kooperatiba global handia izatea, bere kultura eta kudeaketa estiloa nazioarteko eremu batean ezartzea bilatzen duena".**

**Bestalde, Fortune aldizkari amerikar ospetsuak MCC hautatu zuen lan egiteko Europako hamar enpresa onenen artean. MCCri buruzko aipamenean antolaketaren izaera demokratikoa, elkartasuna, gatazkarik eza eta berdintasun handiagoa izatea goraipatzen ziren.**

# Comprar en China: necesidad competitiva (y II)

**Germán Lorenzo**, Director Asia-Pacífico de MCC Internacional

## Las compras directas en China: factor clave de éxito sostenible en la estrategia competitiva de MCC

**C**omprar en China puede aportar una rentabilidad diferencial, base de la ventaja competitiva en costos que a menudo puede llegar al 40 ó 50% de diferencial en precios con otros mercados de aprovisionamiento, aspecto crítico para muchos mercados de ventas en los que competimos muchas de las empresas de MCC. Creo que desgraciadamente no es un tema de opciones estratégicas, porque gran parte de nuestra competencia internacional en los diferentes sectores industriales, nos lleva ventaja en la decisión de conocimiento de este mercado en suministros e implantaciones de compras y productivas en la República Popular. La carrera empezó ya hace años y como comentábamos, nuestra posición relativa no es precisamente destacable en un marco comparativo europeo y menos mundial.

Desde la Corporación, en el ámbito del Departamento de Operaciones Internacionales, estamos realizando un esfuerzo importante a contrareloj por reforzar urgentemente nuestros servicios de compras, a través de una

Oficina de Compras en Asia, que cubrirá inicialmente China e India, con posterior extensión a Thailandia y vocación definida de llegar a cualquier país de Asia que se perciba como un potencial mercado de suministro y atrayendo hacia estos mercados de aprovisionamiento al mayor número de cooperativas posible.

La misión del proyecto está clara, se trata de construir una Organización Internacional eficiente que sea capaz de "aportar capacidad competitiva" en nuestras cooperativas; accediendo y poniendo a disposición de las mismas los mejores proveedores asiáticos para cualquier producto que sea necesario adquirir en estos mercados, asegurando la garantía óptima de calidad de producto, seguridad en el aprovisionamiento y mejor precio posible mantenido en el tiempo.

El modelo existe ya en la práctica con claros resultados. El Grupo turco "Koc", conglomerado de empresas en sectores comparable a MCC, desarrolló desde el año 95 "Ram Pacific", su propia Central de Compras en China con sede en HK y oficinas operativas en Shanghai, Cantón, Ningbo y Peking. En menos de ocho



años su cifra de compras ha superado ya los 180 millones de euros, en productos industriales y componentes para aprovisionar sus fábricas por todo el mundo. Aparte de haber diversificado sus actividades a inversiones estratégicas en China, I+D, etc. El *business intelligence*, vigilancia tecnológica y oportunidades de mercado al que accede con ese nivel de implantación en Asia queda patente.

El tejido empresarial de nuestra Corporación esta formado, salvo algunas importantes excepciones, por pequeñas y medianas empresas con volúmenes potenciales de compras no demasiado grandes para la magnitudes del mercado chino. De ahí la importancia de gestionar las compras desde el origen con el apoyo de una estructura profesional de compras centralizada en Asia, que pueda concentrar volúmenes y proveedores, asegurando la correcta consecución de la cadena de suministro internacional y la interlocución directa, sin intermediarios con el proveedor final, origen de producción.

Por supuesto el volumen de compras es un factor fundamental para comprar ventajosamente en cualquier mercado y por regla general grandes volúmenes aseguran buenos precios. Pero también se puede comprar bien con volúmenes pequeños con la estrategia de compras acertada. Una estructura propia en origen, bien adiestrada que sepa elegir correctamente los proveedores adecuados en dimensión a un nivel de consumo, sabiendo aprovechar sus producciones y costes marginales puede comprar eficientemente. A su vez, desarrollando correctamente un entramado de relaciones de confianza con ellos en perspectiva de largo plazo, consiguiendo una reputación de honestidad y profesionalidad en el mercado chino, el comprar en condiciones óptimas está asegurado. Estos son parte de los objetivos de nuestro proyecto de Compras Internacionales en Asia.

### **Gestión de compras internacionales: factor crítico**

Sin embargo, para poder aprovechar plenamente las oportunidades que el desarrollo global de la función de compras internacional en Asia nos puede aportar, creo que debemos de avanzar en la concepción que tenemos de esta función dentro de muchas cooperativas de la Corporación y dotarla de verdadera dirección estratégica.

Las compras internacionales deberían tener rango de "función estratégica prioritaria" para muchas de nuestras empresas; dotarla de la suficiente estructura humana especializada e integrarla en la estrategia competitiva de la empresa, fijando objetivos ambiciosos de ahorro en costos y porcentajes de compras en origen de producción.

La aportación neta de valor que esta función bien desarrollada nos puede suponer, mejorando sustancialmente sin lugar a dudas nuestras cuentas de resultados al tiempo que permanecemos competitivos en el mercado, creo que bien vale el esfuerzo de inversión en equipos humanos y formación de los mismo en concimientos de comercio internacional, negociación y pagos internacionales, importación, forwarding, aduanas etc. También en este aspecto, el de formación técnica de nuestros equipos internacionales de compras, nuestra Oficina de Compras en Asia puede jugar un papel importante en el training y adiestramiento en origen de los mismos.

En el mundo de los bienes de consumo cooperativas de nuestro Grupo como Eroski, Wingroup (antes Dikar) o Fagor

Minidomésticos percibieron esta realidad con claridad hace años y decisiones acertadas en este sentido han posibilitado que hoy en día esten en una posición competitiva ventajosa en su gestión de compras internacionales directas en Asia con influencia directa en sus cuentas de explotación.

Pero creo que este es un camino que muchas otras de nuestras empresas debieran considerar. Algunas de nuestras cooperativas industriales ya han empezado con éxito la prospección del mercado chino con viajes de homologación de proveedores y compras con claros éxitos en un corto espacio de tiempo. Pero creo que, en la medida de lo posible, debemos intentar acelerar este proceso.

El tiempo corre en Asia con demasiada rapidez. China en particular se mueve rápido, muy rápido, más rápido de lo que algunos podemos pensar y el equilibrio de poderes no está precisamente a nuestro favor. China no nos espera y no nos necesita para su desarrollo económico. Nosotros, las empresas integrantes de Mondragón Corporación Cooperativa si necesitamos de China para nuestro desarrollo empresarial, me atrevería a decir que en muchos casos hasta para nuestra "superviviencia rentable" a medio y largo plazo. ●

### **La oportunidad asiática**

**El desarrollo de China no va a circunscribirse exclusivamente a la producción. Sin duda irá avanzando "upstream" hacia otras funciones de mayor valor añadido que la mera producción. Con un total anual de ingenieros superiores de más de 350.000 titulados por año y no precisamente de baja calidad técnica, China empieza ya a ser un centro importante de I+D mundial para muchas multinacionales que estan ya desarrollando allí sus centros de investigación, desarrollo e innovación, reduciendo sustancialmente sus costos también en este ámbito. También el mercado de consumo interno con una clase media en rápido crecimiento es una oportunidad de negocio que el estar posicionados correctamente en China nos puede brindar. Pero este tema creo que bien merece una exposición separada y en profundidad.**

**El "Gran Dragón de Oriente" ya ha despertado, y me temo que por el momento sólo está moviendo su cola. No se trata ya "de perder el tren" si no más bien de montarse cuanto antes en el "jet a reacción" que supone ese crecimiento económico brutal, sin solución de continuidad, con las oportunidades de negocio que eso trae consigo y que se está produciendo a no más de 12 horas de vuelo de nuestra realidad diaria y que consolidará finalmente al gigante amarillo como una de las cuatro potencias económicas mundiales. China pone a nuestra disposición esa "ventana de oportunidades" que estamos ya aprovechando y sabremos aprovechar aun más con el talante siempre emprendedor que ha caracterizado a las personas del mundo empresarial de MCC.**

# La paz preventiva

Jose M<sup>e</sup> Larrañaga



**E**n el año 1948 se aprobó por la Organización de las Naciones Unidas la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Fue un gran paso para la humanidad. A pesar de ello el camino del hombre en la búsqueda de sí mismo ha sido largo y tortuoso, ha estado y está lleno de ambigüedad y contradicciones, pleno de dolor y tinieblas. Fue un avance crucial, nadie lo duda, una necesaria referencia para las naciones y los pueblos, pero la Declaración por sí misma no es suficiente.

El pasado es como un espejo retrovisor al que hay que mirar durante un momento para, de inmediato, trasladar nuestra atención hacia adelante.

La pregunta, quizá ingenua, sin duda absurda, es ésta: si estamos de acuerdo en que la paz, la justicia y la solidaridad,

como dice la citada Declaración, son preferibles a la guerra, a la arbitrariedad y a la insolidaridad, ¿porqué se dan guerras, injusticias y explotaciones?.

Dejando a un lado la enorme cantidad de cinismo y la malvada utilización de palabras huecas y engañosas a los que se recurre por parte de muchos dirigentes, la respuesta que a uno se le ocurre es la de que no sabemos construir ni la paz, ni la justicia, ni la solidaridad.

## Construir la paz

La Declaración de los Derechos Humanos resulta, al mismo tiempo deslumbrante, fulgurante y espectacular como todo alumbramiento, pero necesita de un proceso de desarrollo, de maduración y formación.

Si pudiéramos aplicar una democracia participativa en vez

de la puramente representativa, que es la que hoy prevalece, a la hora de decidir las políticas de los pueblos seguramente nos encontraríamos con la curiosa situación de que las personas comunes, el pueblo llano posee, sorprendentemente, las claves para resolver los problemas que acucian al mundo. Soluciones que no se ponen en marcha porque los que han recibido el mandato de gobernar simplemente no hacen caso a la voz de aquellos a los que deben su nombramiento.

Esta democracia es una democracia jerárquica, una democracia piramidal en la que los de arriba, es decir los que "saben" y "pueden" ejercen el poder en nombre de los "ignorantes" y "débiles" a quienes les corresponde subordinarse a los deseos de los primeros, incluso en contra de su propio criterio.

Los fuertes tienen el derecho de veto mientras los débiles pagan el precio del negocio. Falta una red de comunicaciones en esta aldea que llamamos Tierra que comunique entre sí a los diferentes barrios que la forman, pero sobre todo falta la línea de comunicación entre los pisos altos y los pisos bajos.

Los sociólogos advirtieron hace mucho este fenómeno de incomunicación en la India, donde en una sola sociedad se ha ido estratificando en castas de manera que forman capas superpuestas impermeables entre sí. Los sociólogos afirman que este país no estará dotado para liderar el progreso mientras no supere su propia incomunicación.

### **Aprendizaje individual, aprendizaje institucional**

El biólogo evolucionista inglés Alan Wilson, que estudiaba el papel de desempeñaba el aprendizaje en la evolución de las especies, nos ofrece una interesante hipótesis sobre cómo aprenden las distintas especies en el reino animal y de cómo el progreso de determinados aprendizajes se da en unas especies y no en otras.

Según él, para que una especie pueda mejorar su capacidad para explotar las oportunidades de su entorno, deberá cumplir tres condiciones.

En primer lugar, la especie debe contar con numerosos individuos móviles. En segundo lugar, un pequeño porcentaje de estos individuos debe tener capacidad de innovación. En tercer lugar, la especie debe tener capacidad de propagación para difundir estas innovaciones y hacer que sean aceptadas en toda la comunidad.

Para ilustrar su teoría Wilson recoge la curiosa diferencia en su adaptación al medio entre los herrerillos y los petirrojos. Dice que a finales del siglo XIX, el servicio de reparto de leche en toda la Gran Bretaña dejaba las botellas destapadas junto a la puerta de las casas. La nata subía hasta la boca de las botellas y los herrerillos y los petirrojos pronto aprendieron a alimentarse de ella. En los años treinta, se decidió poner tapas de aluminio a las botellas. ¿Cómo respondieron los pájaros? A principios de los años cincuenta, toda la población de herrerillos del Reino Unido había aprendido a perforar las tapas.

Sin embargo, los petirrojos jamás adquirieron esa habilidad. Al parecer el sistema social de los petirrojos no cumple las condiciones de Wilson. Son pájaros muy territoriales y toda su comunicación suele limitarse a decirse: "fuera de aquí". Los herrerillos, en cambio, vuelan en grupo de un lado a otro. Por

supuesto, los petirrojos no han fracasado como pájaros, también son rápidos y evolucionados. De hecho todos los pájaros aprenden, pero, al parecer, unos lo hacen mejor que otros.

### **¿Dónde se produce el verdadero aprendizaje?**

¿En qué lugar de la organización se produce el aprendizaje? En un modelo jerarquizado es indudable que lo propio será decir que en las capas superiores de la organización y, estos, transmitirán lo que estimen oportuno a los niveles inferiores. En consecuencia, se hablará de la gestión del conocimiento en vez de aprendizaje.

En un modelo clasista, como la India por ejemplo, por el contrario, se asegurará que dentro de cada "casta" y las otras "castas", sobre todo los "intocables" sólo pueden contaminar el conocimiento puro que tienen los poderosos.

Nuestra propuesta, la de la cooperación, es muy otra. El verdadero aprendizaje nace natural y espontáneamente en la organización que coopera: sin clases, ni confrontaciones ni expulsiones.

Una madre irakí se angustia tanto, ni más ni menos, que una madre norteamericana sabiendo que su hijo va a la guerra, temiendo que la despedida es definitiva; sus corazones se desgarran igual ante los despojos del muerto. Estos dos corazones saben cual es la alternativa, conocen la respuesta de la paz. Si pudieran comunicarse el conflicto quedaría desactivado. Pero los dirigentes de uno y otro país les prohíben conectarse.

### **Un paso adelante**

En realidad, siguiendo el esquema de Wilson, en este mundo y ahora existe una enorme movilidad, también es indudable que existen personas capaces de innovar. Con esto se cumplirían dos de los tres requisitos para el progreso de nuevos comportamientos. Falta el tercero, o ¿tal vez no?, la de la comunicación entre todos los miembros de la comunidad.

Creo que afortunadamente la red informática permite romper el cerco de control y restricción de los poderosos hacia el común de los ciudadanos.

De hecho, la incipiente generalización de las comunicaciones interpersonales a través internet son el mejor y más efectivo sistema para protestar contra la imposición de los poderosos, contra la guerra y contra la injusticia. ●

"En nuestra propuesta, la de la cooperación, el verdadero aprendizaje nace natural y espontáneamente en la organización que coopera: sin clases, ni confrontaciones ni expulsiones".

## Entrevista



**Personas, confianza, motivación, responsabilidad, respeto, autoorganización, compromiso... Lleva casi un año al frente de Urola trasladando estos conceptos.**

## Jon Andoni Etxebarrieta Coordinador del Proyecto UROLA

**L**a cooperativa Urola (dedicada a la construcción máquinas de soplado para la fabricación de envases y a la transformación del plástico) tras unos años de coqueteo con los números rojos, terminó 2001 con unas fuertes pérdidas. A finales de ese mismo año, ya con las luces de alarma encendidas, la cooperativa eligió un nuevo Consejo Rector, que decidió acudir a Koldo Saratxaga, ex-gerente de Urola y Coordinador del Proyecto Irizar, para que tomara las riendas de la cooperativa, petición que éste aceptó. En 2002 Urola ha vuelto a los números positivos. Jon Andoni Etxebarrieta, actual Coordinador del Proyecto Urola, nos cuenta los porqués de este cambio.

### ¿Cuándo se produce el punto de inflexión en la trayectoria de Urola?

El principio de este cambio se fraguó con la aceptación del reto por parte de Koldo Saratxaga. Koldo manifestó al Consejo Rector su compromiso de intentar reconducir la situación de la cooperativa poniendo como condición obtener el compromiso de la Asamblea. Y les dijo que como el Grupo Irizar le exigía una dedicación importante buscaría una persona para llevar adelante el proyecto. Entonces contactó conmigo y me trasladó su intuición sobre la problemática existente en Urola; y digo intuición porque tampoco tenía todos los datos en su mano para ver hasta dónde podía llegar la situación real de la cooperativa.

### ¿Qué hicisteis para conocer la situación real?

Koldo buscó el compromiso del colectivo en una Asamblea General Extraordinaria convocada por la Junta Rectora en la que se paró un día para reflexionar sobre la situación y en la que el propio Koldo explicó las características del Modelo Irizar. Acto seguido se plantearon a los socios dos preguntas. Primero,

si el colectivo de socios creía acertada la propuesta de la Junta Rectora al acudir a Koldo Saratxaga. De 128 personas, 120 dijeron que sí. Y segundo, si la Asamblea estaba de acuerdo en poner en marcha en Urola el modelo Irizar, pregunta que obtuvo el mismo resultado que la anterior. En definitiva, dos preguntas que pretendían ratificar el compromiso de lo que posteriormente hemos puesto en marcha. En esa Asamblea se anunció que yo era la persona que se iba a encargar de coordinar el proyecto.

### Logrado el consenso ¿cuál fue el siguiente paso?

Iniciamos una revisión de todos los inventarios y la situación de los diferentes stocks que tenía la cooperativa en aquellos momentos. Como consecuencia de esa análisis, realizado por personas que integran los Equipos de Coordinación de Maquinaria y Transformado, vimos que las pérdidas reales en 2001 llegaban casi a duplicar las inicialmente previstas.

### Con el respaldo de la cooperativa y el diagnóstico realizado, manos a la obra.

Así es. Se crearon equipos multifuncionales autogestionados en cada una de las dos divisiones, coordinados en un principio por personas de Irizar conjuntamente con los líderes seleccionados en los propios equipos. El objeto de estos equipos era ir asumiendo el nuevo modelo, compartir conocimientos, ver cómo acercarnos al cliente e iniciar una reingeniería de procesos para incrementar la competitividad.

### Para entonces ¿tú liderabas el tema?

No, yo me incorporé el 1 de abril, y mi primera tarea consistió en intentar motivar a las personas de Urola. Y es que el modelo cooperativo tiene que ser un modelo que esté realmente basado en las personas, personas que participen, cooperen, y se

**“Con personas y clientes satis**

impliquen en el proyecto. Y aprovecho los equipos multifuncionales para motivar a los líderes en la consecución de los retos y objetivos compartidos en los equipos, dando una visión global del Proyecto Urola; estos, a su vez, transmiten esta motivación a otras personas, y entre todos trasladamos esa motivación en última instancia al cliente.

#### **¿Qué medidas se adoptaron en esa dirección?**

Lo primero que se dijo es que si la responsabilidad reside en las personas, los controles horarios no tenían sentido. Y se responsabiliza a cada persona en la dedicación necesaria para afrontar los compromisos adquiridos con los equipos y con el cliente. Asimismo, se dijo que en Urola no iba a haber ni directores ni jefes, sino una estructura plana integrada por equipos que comparten conocimientos y enseñanzas. Se explicó el proyecto a los miembros del Consejo de Dirección y la mayoría decidió individualmente sumarse al proyecto e integrarse en los equipos multifuncionales. Estos equipos se marcan sus propios objetivos, establecen los indicadores y comparten sus logros mensualmente a través de un Equipo de Coordinación compuesto por alrededor de 12 personas en cada división, integrado por los líderes de los equipos, y por personas que antes no tenían un protagonismo especial en la cooperativa. Además, hemos decidido que sean los equipos quienes definan de forma compartida cuáles tienen que ser las ideas estratégicas de Urola para aportar valor al cliente. Los equipos de coordinación liderados por mí suponen el cambio del equipo directivo y facilitan la comunicación con los equipos multifuncionales y el conjunto de las personas.

#### **¿Y ya ha llegado a percibirlo el cliente?**

Por ejemplo, en la división de Transformado, en abril de 2002 teníamos una nota media de valoración de nuestros clientes bastante deficiente; el mes de julio ya logramos mejorar, y ahora ya tenemos una nota positiva. La percepción que el cliente tiene de nosotros es que hemos cambiado radicalmente.

Pero es que además el cliente tiene ahora otros interlocutores en Urola, que son las personas de los equipos autogestionados, que tienen una dedicación a un cliente y que comparten sus objetivos de ventas, los márgenes, la calidad y el servicio en el Equipo de Relación con Clientes, de esta forma se comparte el conocimiento del cliente y los compromisos adquiridos.

#### **Y el cliente interno, el trabajador, ¿cómo reacciona ante este nuevo modelo?**

Hay de todo, pero en líneas generales diría que una crisis como la de Urola hizo que la gente se motivara para intentar un cambio. En junio de 2002 conseguimos cerrar un contrato para suministrar 10 máquinas a Rusia. Pues bien, la gente se comprometió a trabajar en agosto para sacar las máquinas en plazo y para dar la vuelta a una situación de pérdidas que arrastrábamos del primer semestre. Hicimos los

aprovisionamientos en julio, con unos plazos muy reducidos, y logramos un servicio de proveedores que anteriormente no se había tenido nunca. A primeros de setiembre las dos primeras máquinas estaban ya montadas. Fue un hito importante que hizo cambiar la mentalidad de las personas respecto a lo que eran capaces de hacer, ganamos enteros en autoconfianza y se inició un nuevo ciclo de aportaciones muy positivas.

Este modelo traslada una filosofía de compromiso, respeto, responsabilidad y confianza. A los jóvenes ese impulso les es suficiente, pero las personas que llevan mucho tiempo aquí y han vivido otras crisis necesitan ver resultados. No hay que olvidar que hemos tenido que bajar los sueldos hasta el 86% del nivel de Lagun Aro, lo que supuso una bajada de anticipos del 11%, se dejaron de cobrar los intereses ... Los resultados ayudan a superar esas situaciones, generan confianza entre las personas y en el propio modelo.

#### **¿Cómo terminó Urola el año 2002?**

De unas pérdidas globales muy fuertes en 2001, y una evolución negativa en el primer semestre de 2002, logramos terminar el ejercicio con beneficios

#### **¿Cómo explicas este cambio?**

Lo fundamental es que la gente crea que éste es un proyecto basado en las personas. Y en torno a las personas y al trabajo en equipo se logra una motivación que hace que las personas realicen aportaciones que en otras circunstancias no hacen. Lógicamente, se tiene que percibir que el proyecto que trasladamos les motiva, que aporta mejoras, que existen condiciones de trabajo que les permiten trabajar de una forma en la cual se sienten realizados. Hay muchas personas de Urola que se están sintiendo mejor. Esa motivación la hemos trasladado al cliente, que ha visto que estamos intentando fidelizarle a través de la calidad y el servicio. Internamente, a través de las reingenierías de procesos y la mejora continua, logramos ser más competitivos. Y eso lo han percibido, y lo han valorado, con lo cual nuestras personas han visto que el contacto con el cliente genera en éste una percepción nuestra completamente diferente de la que tenía anteriormente. Y compartimos ese conocimiento con todo el equipo de relación con clientes, por lo que existe una comunicación más estrecha sobre las necesidades del cliente a nivel de todas las personas. La base son las personas, a través de ellas fidelizamos al cliente, y con personas y clientes satisfechos, rentabilidad segura.

#### **¿Qué previsiones tenéis para 2003?**

Incrementar las ventas en las dos divisiones, corrigiendo la tendencia de los últimos años. Hemos abierto nuevos mercados, pero lo que hemos querido trasladar es que lo trabajado en el año 2002 tendrá efectos en el 2003 y que lo trabajemos este año desde el punto de proyectos será la base para incrementar las ventas en 2004. ●

# sfechos, rentabilidad segura"

## ¿Qué es el *mobbing*?

SE APLICA A SITUACIONES GRUPALES EN LAS QUE EL SUJETO ES SOMETIDO A PERSECUCIÓN, AGRAVIO O PRESIÓN PSICOLÓGICA.

Un reciente término, el de acoso grupal o *mobbing*, está empezando a generar, en la práctica clínica, un síndrome de características muy definidas. Los candidatos o individuos de riesgo presentan cuadros clínicos que, de no ser abordados a tiempo, pueden derivar en complicaciones severas.

El concepto de acoso grupal o *mobbing* fue introducido en las ciencias sociales por el etólogo Konrad Lorenz, como extrapolación de sus observaciones en diversas especies de animales en libertad. En su significado original más simple, se llama *mobbing* al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto. En realidad, el fenómeno, aunque escasamente estudiado, es conocido desde antiguo como síndrome del chivo expiatorio y síndrome del rechazo de cuerpo extraño.

Schuster (1996) lo define como "ser objeto de agresión por los miembros del propio grupo social", y lo distingue de dos situaciones próximas: el rechazo social, en el que el individuo puede ser excluido por sus iguales de contactos e interacciones, pero no perseguido, y la desatención social, en la que el individuo es, simplemente, ignorado.

En cuanto a los individuos con riesgo, varios estudios independientes coinciden en describir en ellos características comunes, que pueden resumirse en las dos siguientes:

1. Son diferentes, en aspecto, conducta, valores y actitudes, con respecto al grupo general.
2. Su mera presencia provoca un cuestionamiento implícito sobre los símbolos, características y valores que dan homogeneidad al grupo.

### Grupos presionados

Podemos clasificar a los sujetos con riesgo de padecer *mobbing* en tres grandes grupos:

1. Los envidiables, personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por su mera presencia.
2. Los vulnerables, individuos con alguna peculiaridad o defecto, o, simplemente, depresivos necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos;
3. Los amenazantes, activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura.

El cuadro clínico reviste dos formas principales: la depresiva y la de estrés-ansiedad. En su vertiente patoplástica depresiva, la clínica es muy parecida a la del síndrome de desgaste profesional



o *burn-out*, aunque con mayores dudas sobre la autoidentidad, y con tendencia a la idealización de las mismas estructuras o personas responsables de la persecución.

### Repercusión familiar

La segunda presentación clínica, la de estrés-ansiedad, reviste características comunes con el trastorno de estrés posttraumático, con intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la situación de acoso, hiperactividad simpática, irritabilidad y desarrollo progresivo de conductas de evitación. La repercusión familiar del síndrome puede ser importante, con aumento de la tensión entre los cónyuges y mayor morbilidad general tanto en ellos como en sus hijos. Desde el punto de vista laboral, se acompaña con frecuencia de absentismo, bajas prolongadas y cambios bruscos de entorno laboral.

Una de las más llamativas características del síndrome, en todas sus formas, es la dificultad de la víctima para entender lo que está pasando y organizar conceptualmente su propia defensa. En términos vulgares, diríamos que "no se lo puede creer". Este factor cognitivo es uno de los mayores obstáculos para la identificación, tratamiento y prevención de este síndrome. De hecho, la mayoría de estudios sobre estrés profesional lo obvian completamente, y ponen todo el énfasis en el propio sujeto más que en la corrección de los condicionantes patógenos del entorno. ●

# Cómo prevenir los accidentes domésticos

AL AÑO SE PRODUCEN MÁS DE TRES MILLONES DE CAÍDAS ENTRE LOS ANCIANOS DE TODO EL ESTADO. GRAN PARTE DE ELLAS SE PRODUCEN EN LOS PROPIOS DOMICILIOS.



**E**l 84,5% de los mayores de la Comunidad Autónoma Vasca comparte su hogar con al menos otra persona; únicamente el 16,5% de las personas ancianas viven solas en su domicilio. Este conjunto de población vive sobre todo en matrimonio, con o sin hijos solteros, y también en viudedad, acompañada de hijos solteros o casados.

Si bien el dato anteriormente mencionado tiene algo que ver con los accidentes domésticos que los mayores sufren en sus hogares, el hecho de vivir acompañado no disminuye al 100% el riesgo de sufrirlos. En este sentido, se producen más de tres millones de caídas anuales entre los ancianos del conjunto del Estado. Además, las caídas se están convirtiendo en un grave problema de salud por las lesiones que producen, sobre todo la tan temida fractura de cadera, y por las complicaciones que se presentan, tales como la movilidad, tromboflebitis, dependencia de los demás para realizar actividades diarias por el miedo de los familiares a que se produzca un nuevo desliz, ...

## Casos de dependencia

El 16% de los ancianos asegura que la caída sufrida en el hogar ha cambiado su vida para mal y, en muchos casos, las dependencias que generan determinan el ingreso en un centro residencial.

Los datos facilitados por el Instituto Gerontológico indican que se producen fracturas en un 6% de las caídas, aunque esta cifra se dispara hasta superar el 25% en las personas mayores de 75 años. Las más frecuentes son las fracturas de cadera pero también las vertebrales, pélvicas, costales, del codo, la muñeca, ... Todo ello hace que, en numerosas ocasiones, nuestros mayores sufran el llamado "síndrome postcaída" que se define como el miedo a volver a sufrir un accidente de estas características.

Además, los ancianos suelen perder la confianza en sus propias capacidades, ven disminuida su movilidad a la hora de realizar las actividades básicas de la vida diaria (lavarse, vestirse, comer, ir al baño, ...), cambian sus hábitos de vida, disminuyen

## ICTE

sus salidas fuera del hogar así como los contactos sociales con amigos y familia y aumentan la necesidad de cuidadores y de profesionales sanitarios.

Todo ello produce un ingente gasto económico por los recursos humanos y materiales en el domicilio, difíciles de valorar. Sin embargo, se calcula que en los países desarrollados, los gastos para el tratamiento y control de las fracturas de cadera asciendan de 30 a 40 millones de dólares por año y por cada millón de personas, en el año 2004.

En el Estado español, sólo el coste de las fracturas de cadera intervenidas hospitalariamente con más de 7.128 euros por estancia media y por paciente, con una frecuencia de 33.000 fracturas al año, supondría anualmente 234,39 millones de euros. Siendo imposibles de valorar sólo en términos económicos las muertes producidas por las caídas como principal causa.

## Más vale prevenir

Dentro de las medidas preventivas, se considera fundamental la modificación de los factores ambientales que pueden inducir caídas en el hogar. Si la mayor parte de los incidentes se producen en el domicilio y el lugar de la casa con mayor porcentaje de caídas es el cuarto de baño, es imprescindible modificar todos los elementos potencialmente peligrosos de este lugar, entre ellos, prevenir los deslizamientos en las zonas húmedas, las superficies de las bañeras y los suelos mojados. Para ello podemos utilizar modernos líquidos antideslizantes, revisar el desgaste de materiales y prestar atención a los bordes de alfombrillas.

Para evitar algún tipo de lesión en el hogar es conveniente además mantener una buena iluminación en las estancias y colocar los interruptores en las entradas. Es aconsejable prestar especial atención a los tramos que van desde el dormitorio al cuarto de baño.

En los suelos y pasillos, hay que reparar o sustituir las alfombras o felpudos gastados y evitar andar sobre el suelo recién fregado. Asimismo, el mobiliario de la casa debe ser estable para poder soportar el peso del anciano y es conveniente que las sillas tengan respaldo alto. ●

**"Los ancianos que sufren caídas suelen perder la confianza en sí mismos, ya que ven disminuida su capacidad para realizar las actividades básicas de la vida diaria."**

Elaboración del corazón y boca de la tenaza (Foto Javier Carballo)



## Forjadores de tenazas (y II)

EL PROCESO DE TRABAJO DEL CELULOIDE NO PRECISABA DE MANO DE OBRA CUALIFICADA, Y LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES ERAN MUJERES. NO EXISTÍA UNA ESPECIALIZACIÓN Y CAMBIABAN CON FRECUENCIA DE PUESTO DE TRABAJO.

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

**E**n la moderna industria de la forja, los trabajadores siguen utilizando tenazas para introducir y sacar los materiales de los hornos y colocarlos y manipularlos bajo los martillos mecánicos y prensas de forjar al igual que en el pasado.

El taller de Ricardo Mediavilla es todavía hoy en día testigo de los métodos de trabajo tradicionales de los forjadores de tenazas. Dispone en su taller, de una fragua de estructura metálica de notable capacidad, que se alimenta con carbón mineral y cuyo fuego se aviva con un ventilador eléctrico. A su lado, un recipiente con agua, un martinete mecánico de ballesta (accionado por un

motor eléctrico a través de un juego de poleas sujetas en el techo del local y correas de cuero) y un gran yunque apoyado en una base metálica. Hay que añadir, un tornillo de banco con pie, varias prensas mecánicas de fricción y cizalla, un horno alimentado por fuel-oil, así como un taladro de columna accionado manualmente por una manivela, procedente del taller de Boadilla del Camino. Se completa la instalación con una amoladora y buen número de tenazas con bocas de distintas formas, martillos, mazas y otras herramientas.

El tipo de tenaza para forjador más representativa es la utilizada para manipular llantas de sección rectangular,

cuyas medidas son de 30 x 20 mm. y con una longitud total de 820 milímetros, correspondiendo 120 milímetros a la boca y los 700 milímetros restantes al mango.

Cada uno de los brazos o mitades que la forman es una única pieza, muy similares, con una ligera diferencia en la forma de su boca. Están formadas por un largo mango, la zona del eje o corazón, y la boca; y cada una de ellas se elabora a partir de un único tocho redondo de acero F-111, muy bajo en carbono, de 40 milímetros de diámetro, 150 de longitud y 870 gramos de peso.

Todas las operaciones de conformado de cada una de las mitades las realiza Ricardo Mediavilla en el mencionado

taller. El proceso consiste en aplastar y deformar el material, previamente calentado al rojo, por medio de golpes entre las bocas del martinete, al mismo tiempo que lo sujeta con sus manos y lo mueve rápidamente para ponerlo en la posición precisa para ser manipulado.

## La fabricación de los brazos

Inicia su trabajo introduciendo el tocho entre el carbón encendido de la fragua, ya que este sistema de calentamiento le permite calentar solamente la zona de la pieza sobre la que va a trabajar de inmediato. Una vez caliente al rojo amarillo, lo saca sujetándolo con unas tenazas y comienza a aplastar y adelgazar el material por uno de sus extremos, estirándolo por efecto de los golpes del martinete con objeto de conseguir lo que será el delgado y alargado mango de la herramienta. Inicialmente, lo realiza entre la parte plana de las bocas, y seguida y progresivamente, entre tres pares de rebajes semicirculares, cada uno de menor diámetro.

Al mismo tiempo con sus manos va oscilando ligeramente la pieza, mientras que con el pie y pulsando el pedal de accionamiento de la máquina, regula la cadencia y fuerza de los golpes.

De esta forma adelgaza el material a la medida adecuada para conseguir unos mangos elásticos y que en las tenazas pequeñas, han de dejarse comprimir fácilmente con la mano izquierda del futuro forjador.

Una vez obtenido así el mango, cambia las bocas del martinete colocando otras dos iguales de superficies totalmente planas con las que dará forma al corazón y a la boca de la tenaza. Para ello vuelve a calentar el extremo grueso en la fragua y enfría el mango introduciéndolo en el agua contenida en el recipiente, con objeto de poder sujetarlo con sus manos directamente y así, poder manipular la pieza con facilidad en las siguientes operaciones.

Seguidamente y por medio de golpes transforma el extremo redondo en cuadrado, para a continuación aplastar de nuevo una de sus mitades con objeto de obtener de forma aproximada lo que será el corazón o zona del eje. A

continuación, hace dos hendiduras en la pieza, utilizando el "degüello" o llanta de hierro, que coloca sobre el material al rojo y la golpea con el martinete. Estas dos hendiduras marcarán y servirán de referencia para delimitar el material que el forjador necesita y destina a cada una de las partes de la pieza, boca, corazón y mango. La posición y la cantidad de material necesario para cada una de ellas, las calcula a ojo. Y guiado por su experiencia y conocimiento del oficio, obtendrá las formas y medidas deseadas sin que le sobre ni le falte material en parte alguna.



El trabajador con la tenaza terminada (Foto Javier Carballo)

Una vez obtenidas estas referencias, termina redondeando a golpes la unión del corazón con el mango, a partir de una de las hendiduras, y de la misma forma, aplasta el material comprendido entre la otra hendidura y el extremo, obteniendo de esta forma, una superficie plana que será la boca de la tenaza. Finalmente, acaba bien las aristas y uniones de unas superficies con otras, aplastándolas y dándoles forma con el degüello.

## Operaciones finales

A continuación el forjador pasa a rematar y acabar definitivamente los ángulos de la pieza, lo que efectúa manualmente y con la ayuda de otra persona. Para ello, coloca la pieza sobre el yunque,

sujetándola con una mano por medio de unas tenazas, mientras con la otra, coloca un martillo auxiliar en el lugar que desea deformar, mientras su ayudante golpea sobre él con una maza repetidas veces. Seguidamente, pasan a perforar el agujero, donde colocará el eje o remache de unión de ambas piezas, lo que efectúa colocando un punzón sobre la pieza caliente y golpeándolo con la porra a mano, hasta conseguir su penetración y perforación total.

El forjador elabora a continuación el remache, para lo que parte de una varilla del diámetro preciso y de la que una vez caliente corta un extremo, colocándola sobre el filo de la tajadera sujeta al yunque y golpeándola también con un martillo.

Terminada la anterior operación, monta la tenaza colocando una pieza junto a la otra e introduce el eje o remache, y apoyándola sobre el yunque lo remacha golpeando con el martillo por ambos lados, sacando de esta forma dos cabezas anchas y redondeadas que mantienen definitivamente unidas las dos piezas.

Finalmente y con objeto de dar la forma definitiva a la boca y efectuar las correcciones finales a la herramienta así elaborada, la calienta de nuevo entre el carbón de la fragua y, a golpes de martillo y sobre el yunque, y utilizando como plantilla la pieza que la tenaza debe sujetar, remata su trabajo dejándola a la medida definitiva.

Para la fabricación de la tenaza descrita, el forjador precisa de una hora y quince minutos y toda su labor la realiza manipulando la pieza a mano y haciendo que ésta, calentada al rojo, reciba los golpes en el lugar apropiado, lo que determina a ojo, y por experiencia y conocimiento del oficio, estimando de esta forma la cantidad y el volumen de material que precisa para dar forma a cada una de las dos partes de la pieza, sin necesidad de añadir o eliminar material sobrante en ninguna de ellas. ❧

## Principales informantes:

- Ilse Reiner Müller.
- Angel Perez Bustero.
- Carmen Riesgo Oñederra.
- Coro Riesgo Oñederra.
- Conchita Larrinaga.



## Luisa Etxenike

ESCRITORA

ROSA MONDRAGON

**ESCRITORA DONOSTIARRA, ES AUTORA DE LAS OBRAS "EFECTOS SECUNDARIOS", "EL MAL MÁS GRAVE", "VINO", "EJERCICIO DE DUELO", ... Y PREPARA SU PRÓXIMA OBRA TITULADA "LOS PECES NEGROS".**

**Luisa Etxenike ofreció a mediados de marzo en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de MU, la conferencia titulada "Naturaleza erótica", en el marco de la semana "Literatura y erotismo". Aprovechamos la ocasión para conocer más de cerca su trayectoria literaria.**

### ¿Cuándo comenzaste a escribir?

Empecé a escribir siendo muy joven. De niña escribía obras de teatro que representábamos en casa, y en la adolescencia también escribí algún poema. A los 24-25 años ya empecé a escribir obras en las que hacía una reflexión literaria más artística.

### ¿Fue de tu familia de quien heredaste la afición por escribir?

En cierta manera sí, aunque mis padres más que escritores han sido muy lectores. Mi abuelo también tenía interés por la cultura, era músico y también escribía artículos sobre el folklore y la etnografía. Pero mi afición por escribir la heredé o la aprendí de mis padres, y por eso, yo suelo decir que me adentré en la literatura de oído, porque mis padres y mis abuelos me contaban muchos cuentos. Además, empecé a leer siendo muy joven y esa relación tan temprana me hizo identificar la imaginación con la palabra, mientras que otras personas quizá lo identifican con la imagen o con otro tipo de expresión.

### En cuanto al tema de tus libros, ¿te interesa alguno en especial?

Siempre me ha interesado una literatura que esté cerca de la realidad, y en particular me interesan los problemas de los seres humanos. Los protagonistas de mis libros son jóvenes o son personas que están atravesando esos momentos de la vida en que se producen cambios: fronteras de edad, por ejemplo. Me interesan las situaciones en las que algo está tenso, algo provoca una forma de sufrimiento, algo desorienta y en las que entran en juego las capacidades humanas para resolverlo. A veces se me achaca que hago libros muy duros, y quizá sea cierto porque me interesa la libertad, es decir, la capacidad del individuo de superar, de elegir su vida. En definitiva, creo que mi literatura es bastante poco determinista, cree poco en el destino, y por eso a veces los puntos de partida son duros.

### Y ¿cómo definirías tu estilo?

**"Me interesan las**

A la hora de escribir reflexionó mucho sobre el modo y la manera de escribir las cosas. Me interesa la violencia, plasmada en muchos de mis libros, y en cuanto a su expresividad busco las maneras más breves, un estilo más bien esencial, austero. Es decir, trato de que el asunto central del libro se exprese mediante la forma en que está escrito, el estilo, la estructura, la expresividad.

### **Algunos críticos literarios definen tu literatura de feminista. ¿Qué opinas?**

Creo que cualquier escritor expresa en sus libros una visión del mundo, y en mi caso creo que mis libros no son explícitamente feministas en el sentido de que no están ahí por esa causa, pero naturalmente reflejan mi visión del mundo que indudablemente pasa por un interés por las mujeres. Además, como en casi todos los libros escritos por mujeres, reflejan una perspectiva más transgresora con respecto a las visiones más convencionales, y es que me interesan puntos de vista más excéntricos y periféricos respecto a lo que puede entenderse como tema central. Me interesa escribir sobre niños, mujeres, ciertas actitudes diferentes, opciones sexuales minoritarias, etc. En cualquier caso, la reflexión sobre el género me parece muy interesante en la literatura, y de hecho he escrito varias cosas en las que no se sabe si quien cuenta la historia es un hombre o una mujer, porque de esa manera se percibe hasta qué punto hacemos funcionar a los estereotipos.

### **¿Con qué libro de los que has escrito te identificas más?**

Con el último, porque es un tópico. Se trata de "Los peces negros" que estoy terminando de escribir en este momento. Por otra parte, "El mal más grave", que es de mis novelas quizá la más dura, es la que escribí con cierta alegría, cierta facilidad. A "Efectos secundarios" le debo mucho, porque de alguna manera fue el libro que dio a conocer y a partir del cual empieza una etapa diferente en mi carrera. "Vino" es un libro del que he tenido mucha respuesta por parte de los lectores y ha interesado a diferentes tipos de lectores. Y "Ejercicios de Duelo", teniendo en cuenta que el cuento como género me gusta mucho, me ha llevado a escribir por primera vez algo con humor y eso es raro en la literatura en general y también en la escrita por mí.

### **¿Qué te gusta leer?**

Leo mucho y de todo, pero me gustan los libros que siento que están escritos mirando al tiempo histórico y al tiempo artístico que les ha tocado vivir, porque me da la sensación que son actuales, que corresponden al momento. Claudio Magris, escritor italiano, decía que a su parecer la mayor parte de los libros que se publican son antiguos, y es una opinión que comparto en gran parte. Como decía con anterioridad, me interesa que un libro reflexione sobre lo que ha pasado antes en la literatura.

### **Además de escritora, eres columnista de El País ¿cómo te desenvuelves en el género de la opinión?**

Efectivamente, aunque es una escritora diferente y más constante. En realidad empecé como columnista de opinión de El Mundo, y desde hace año y medio escribo en El País. Creo que es un privilegio tener un espacio de opinión, más si cabe teniendo en cuenta que somos pocas las mujeres que reflejamos nuestra opinión, y en este sentido, qué duda cabe de que la visión femenina es también muy interesante. Yo trato de que esa perspectiva de género se note o se perciba, combinando ciertos elementos.

### **Dar tu opinión en un periódico obliga además a hacer un seguimiento de la realidad.**

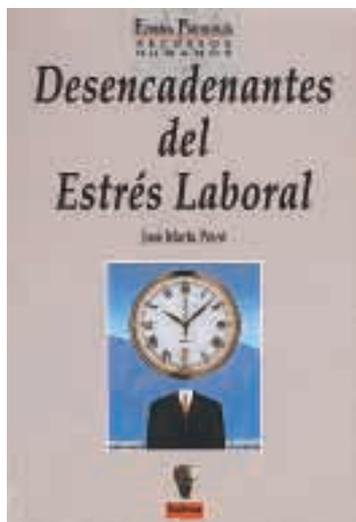
Es indudable que te obliga a una atención particular, puesto que la realidad se convierte en el material de tu escritura de una manera constante y diferente de lo que sucede cuando escribes un libro. Además reflexionó mucho sobre la responsabilidad de quienes tenemos un espacio de opinión, más si cabe ante la difícil situación que estamos viviendo en estos momentos en Euskadi, porque llevamos ya mucho tiempo viviendo en una situación muy difícil y no sólo no parece que mejore, sino más bien parece empeorar día a día. Por eso, quienes damos opinión en un periódico tenemos una enorme responsabilidad no sólo en diagnosticar sino en buscar formas y vías de salida. En este sentido las palabras son muy importantes, sobre todo cuando sustituyen a gestos más contundentes y más llamativos.

### **¿Cuáles van a ser los trazos generales sobre los que va a rondar la conferencia que vas a ofrecer sobre "Naturaleza erótica"?**

En una primera parte, deseo analizar lo que es el género erótico en la literatura. Además, revisaré mis libros y leeré fragmentos de mis obras en la que efectivamente aparecen escenas eróticas y por último me centraré en "Vino", novela en la que se da una relación entre un adolescente y una mujer adulta. ●



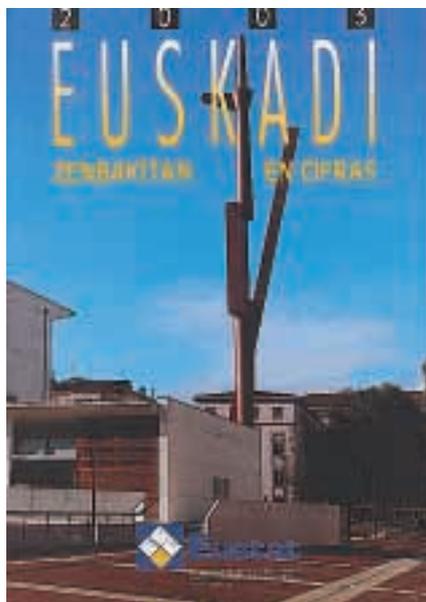
# situaciones tensas"



## Desencadenantes del estrés laboral

José María Peiró

El desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto es lo produce el fenómeno conocido como estrés, debido por tanto a unas demandas inadecuadas (a veces por no existir demandas concretas, pero sí una alta motivación hacia el rendimiento mediante incentivos en función del trabajo realizado), o a factores individuales (el individuo no es apto para desarrollar su tarea, o no posee las habilidades suficientes, o desea realizar más trabajo del que es adecuado para su supervivencia en la organización a largo plazo). La búsqueda de una adecuación justa permitirá evitar problemas posteriores de salud, bajas laborales, rendimiento inadecuado e insatisfacción generalizada en el trabajo.



## Euskadi zenbakitan 2003

Eustat, Euskal Estatistika Erakundea

Argitalpen honen helburus honakoa da: labor-labur azaltzea zertan diren Euskal Autonomia Erkidegoko biztanleria, ekonomia eta gizartea, eta nolako aldeak dituzten beste herrialde aurreratuago batzuetakoen aldean, batez ere Europako Batasuneko aldean. Bertan, hainbat adierazle biltzen dira, irakurleari Europarekiko dugun lekuaren alderdi batzuk hobeto ezagutzen laguntzeko.

Argitalpen honen orrialde guztiak interneten bidez ere kontsulta daitezke, EUSTATen zerbitzaria sartuz. Horrez gain, [www.eustat.es](http://www.eustat.es) helbidean, Euskal Autonomia Erkidegoari buruzko beste estatistika-informazio batzuk eskaintzen dira.<sup>o</sup>



## La participación en la empresa

Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco

El Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, consciente de que estamos viviendo una profunda transformación que lleva a empresarios, directivos, sindicatos, y profesores universitarios, entre otros, a repensar qué tipo de empresa queremos para el futuro, organizó y celebró en abril de 1998 una Conferencia Internacional a la que tituló: "La participación en la Empresa: un modelo para el siglo XXI".

La participación, según el profesor Alvarez de Mon, no puede ser una moda, sino un derecho humano e involucrarse en decisiones que van a modificar nuestra carrera profesional.

# Peñas de Aia: la atalaya de Euskal Herria

LAS TRES MOLES DE AIA CONSTITUYEN EL MACIZO GRANÍTICO MÁS ANTIGUO DE GIPUZKOA

**Eukeni Olabarrieta**



coronada e iniciado el camino a la tercera, Erroilbide, la más alta, está el tramo más delicado: el Paso de la Anilla, veinte metros de desnivel, verticales, aéreos, no exento de riesgo y que requiere mucha prudencia, un poco de valor, una pizca de templanza y ayudarse con las manos y de la anilla que está puesta en la pared. Superado este tramo peligroso llegamos a la cumbre de Erroilbide. La vista desde aquí compensa el esfuerzo



**E**l sol sale en Gipuzkoa por las peñas de Aia y a la sombra de las mismas nació hace muchos siglos el germen de la industria del hierro vasco, allá por la época de los romanos. En sus entrañas, en las minas de Arditurri, los romanos horadaron 18 kilómetros de galerías y sólo con sus músculos y zapapicos extraían el hierro que exportaban a las polis del imperio por los puertos de Pasaia e Irun.

No hay montaña vasca que reciba tantos nombres como estas moles graníticas: Las Tres Coronas, La Cara de Napoleón, Las Batallas. Según desde dónde se las contemple, desde el mar, desde Laburdi, desde Gipuzkoa, su aspecto cambia.

Es el macizo granítico más antiguo de Gipuzkoa, el primero que emergió de las aguas; aquí empiezan los Pirineos y sus tres afilados y altivos picos, que a primera vista parecen inaccesibles, cuentan con alternativas de ascensión para satisfacer tanto al experimentado escalador como al montañero aficionado.

Desde Irun o desde Oiartzun la excursión a las peñas de Aia es preciosa. Iniciada desde estas localidades y a pie se puede hacer un poco larga, así que se puede llegar en coche hasta el paraje conocido por Elurretxe, muy cerca de las ruinas del Castillo del Inglés. Parece ser que lo de inglés le viene porque sirvió de residencia al director de la compañía que explotaba las minas, que era inglés y que acostumbraba a dar fiestas en su residencia.

El camino está bien señalizado pero tiene tramos empinados, duros, y en algunos puntos peligrosos. Hay que llevar buen calzado.

realizado. Desde la cumbre descendemos dibujando amplios zig-zag por la ladera para llegar al camino que nos puede llevar al punto de partida o bien al túnel de Aritxulegi. Algunos hacen la travesía al revés, iniciando la ascensión desde aquí. Es una de las travesías más bellas y comprometidas de la montaña vasca. Cuenta la leyenda, y hay muchas sobre el origen de las Peñas de Aia, que los tres peñascos tuvieron su origen en un puntapié que dio el gigante Sansón y que las arrojó aquí.

**ATENCIÓN:** hacer toda la travesía es de dificultad alta, para montañeros experimentados, pero se puede hacer una cima, Erroilbide desde Aritxulegi, o Irumugarrieta desde Elurretxe. Así se elude el pasar por el tramo peligroso y la excursión es igual de preciosa. ●

**En Peñas de Aia empiezan los Pirineos y sus tres afilados y altivos picos cuentan con alternativas de ascensión para satisfacer tanto al experimentado escalador como al montañero aficionado.**

## Irumugarrieta, Txurumuru y Erroilbide

Partiendo de Elurretxe la primera cima es Irumugarrieta, excepcional atalaya sobre Hondarribia y Hendaya. La segunda peña es Txurumuru, y una vez



## Elkarrizketa: Jesus Catania



**J**esus Catania 1942an Altsasun jaio zen enpresaburua aspaldi Aretxabaletan bizi da. Mondragon Corporativa Cooperativa-ko lehendakaria dugu eta oso gustokoa du bere jaioterrira bueltatzea. Maite ditu inguruko mendiak, batez ere Urbasako mendia. Eskia eta txirrindularitza ere oso gustoko ditu eta orain golfean hasia da, gerora begira, mendia eta txirrindularitza alde batera utzi beharrean aurkitzen

denean zerbaitetan aritzeko asmoz. Musika Klasikoa asko gustatzen zaio, kontzertu askotara joaten da bere emaztearekin, ez bakarrik Euskal Herrian ematen diren kontzertuetara, Madrilera ere joan izan da. Berak dioenez, orain kontzertu eskaintza asko hobetu dute Kursalari esker.

(...)

### **Euskadiko lehen taldea izatearen zama pisua da?**

Taldea sortu zenean ez zegoen horrelako asmorik, baina lehenengo izatera iritsi gara. Gure helburu garrantzitsuen enplegua sortzea da eta hori izan da, gu ohartu gabe, maila honetara gerturatu gaituen arrazoi nagusia. Gainera, horrela jarraitu ez gero handitzen jarraituko dugu; 2002. urtean %10 hazi gara eta baldintza normaletan aurten ere %10 hazteko asmoa dugu.

### **Zein da zure eginbeharra Kooperatibaren barruan?**

Nire lana batez ere, estrategiaren alorrean aurkitzen da. Hau da, taldearen noranzkoan pentsatu behar dut, taldearen etorkizunean. Nik bakarrik ez dudala egiten esan beharra dago. Gure sistema oso partehartzailea da, ordezkarien sistema da. Kooperatibek ikaragarriko autonomia dute eta gainera oso partehartzaileak dira. Estrategia gehientsuenak lan taldeetan sortzen dira eta gero estrategia horiek lantzen ditugu. Lau urtetik behin egiten dugu plan estrategiko bat, oraingoan, lehen aipatu bezala, berrikuntza bultzatzen eta langileria sisteman sartzeko ahaleginetan ari gara. Maiatzean kongresua, batzar orokor bat egiten dugu, kooperatiba guztietako ordezkariekin.

Horretaz gain, instituzioekin eta administrazio publikoarekin harremanak nire esku daude, bai Euskadi, Nazioarte eta Europa mailan ere. Lanpostuen %50 baino gehiago Euskaditik kanpo

dugu, Eroski eta Aurrezki Kutxa batez ere, baina komunikate guztietan zehar gaude hedatuak Galizia, Aragoi, Andaluzia, Gaztela, ... eta gero eta gehiago.

### **Altsasuarra jaiotzez, baina Aretxabaletan bizi zara. Noizero etortzen zara?**

Erregultasun handiz etortzen naiz, nire emaztea ere Altsasuarra da eta hemengo koadrila mantentzen dut. Herriko jai handietan etortzen naiz, Festak, San Pedro eguna, ... koadrilakoekin afariak ditugunean eta baita etxeko en urtemuga edo ospakizunetan ere, Altsasu beti gustatu izan zait, jendea, giroa, eta orain alde zaharra oso polita geratzen ari da, batez ere Otadia aldeko inguru hori, Mendiak ere zoragarriak dira, Urbasa iruditu zait beti mendirik ederrena, erabat maitemindurik nago Urbasarekin. Horrenbeste bidaitu ondoren, munduan leku ederrak badaudela ikusten duzu, Austria eta Suitzan bidaia bat egin ondoren Zudairetik Altsasura itzultzean Urbasak duen soilgune hori konpara ezina dela jabetu nintzen. Hemengo haritzak ez dira edozein leketan aurkitzen. Duela urte batzuk bi lagunekin egindako buelta egonari gomendatzen diot: Altsasutik hasi ginen, Bargara igo eta Urbasan zehar Lizarragako porturaino eta handik San Donatora. San Donatotik San Migelera igo eta handik Aralar zehar Lizarrustira iritsi ginen. Lizarrustitik Etxegaratera Salsamendi eta inguru horiek pasatuaz, Otxaurte, San Adriango tunela, San Adriango baselizatik Aratzera eta Ziordia gainetik Altsasuko geltokira itzuli ginen. Guztia hau sei egunetan egin genuen, eguneko bost-zazpi ordu ibiliz. Egun haietako argazki ederrak ditugu. Buelta hau, "Altsasuri buelta" izendatu genuen.

### **Zer iritzi dugu euskarazko herri prentsaren mugimendu edo ahaleginaren bezpizteaz?**

Oso ongi iruditzen zait. Ez dut oso ongi ezagutzen hemengo egoera, uste dut hemengo gazteek orain euskaraz hitz egingo dutela. Arrasaten %100ak euskaraz ikasten du aspaldidanik. Helduok zailtasun gehiago ditugu, baina beti pentsatu izan dut gure belaunaldia desagertzean konponduko den zerbait dela, euskararen erabilera ehunekoetan handituko baita. Ni ere, euskarazko klaseak hartzen ari naiz, egunero ordu bateko klasea dut, ahal dudanean behintzat. Euskararekin laguntzen digun kooperatiba bat bada eta itzulpenetan laguntzen digute, gure barne paper guztiak elebidunak dira eta Talde bezala, guk konpromiso handia dugu euskararekin. Arrasateko Unibertsitateak egiten duen lana nabarmentzea nahi nuke, alor teknikoan euskararen normalizazioaren alde lan handia egiten ari baita.

**GUAIXE, Nafarroa Sakanako aldizkaria 2003ko otsaila**

## Intercambio de experiencias

DURANTE EL MES DE MARZO SE HA DESARROLLADO LA CUARTA EDICIÓN DEL PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS COMUNITARIAS.



Por cuarto año consecutivo, la Fundación Mundukide ha puesto en marcha el Programa de Intercambio, "Truke programa", con el objetivo de fomentar el intercambio de experiencias en desarrollo comunitario. Con ese motivo, la Fundación ha concedido becas a 14 personas claves de las comunidades comprometidas en el desarrollo comunitario en el Tercer Mundo, con quienes han compartido durante el mes de marzo conferencias, visitas y diversas actividades en Mondragón y su entorno.

La procedencia de estas 14 personas es variada puesto que representan a proyectos que se están llevando a cabo en: Perú (Ana Cecilia Angulo Alva y Federico Tenorio Calderon), Chile (Eugenio Aron Caripan y Silda Paola Vargas Valencia), Colombia (Jose Fernando Conejo), Brasil (Jose Ricardo Basilio Da Silva y Giselda Coelho Pereira), Guatemala (Roberto Maldonado Hernandez y Gaspar Raymundo Cobo), El Salvador (Moises Portillo Coreas y Pedro Rodriguez), Cuba (Emilio Rodriguez Peñate), Guinea Bissau (Alcilia Maria Martins) y Guinea Ecuatorial (Guillermo Obama Nzé Nchama).

Dentro del programa previsto, los protagonistas han contado con sesiones formativas, dirigidas por el instituto cooperativo LANKI, respecto a la experiencia de las cooperativas y, a su vez, han tenido ocasión de realizar diversas visitas a cooperativas del

entorno, elegidas por su afinidad con los proyectos que se llevan a cabo en los citados países. Durante el mes de marzo han visitado, entre otras cooperativas, Alecop, Orkli, Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Fagor Automation, Ederlan, Irizar, Caja Laboral, Saiolan, y Behi Alde. A su vez, también las visitas y entrevistas realizadas con los centros formativos del entorno cooperativo han merecido una mención destacada en el programa de los becarios: Arizmendi, Almen, Otorora, MU y Eskola Politeknikoa.

### Objetivo: la cooperación

El Programa de Intercambio tiene como principal fin el de desarrollar relaciones basadas en la cooperación, con el interés de establecer un verdadero flujo de cooperación entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y las experiencias de desarrollo comunitario en el Tercer Mundo, enseñando y aprendiendo para caminar en ese intercambio hacia nuevos modelos más humanos.

Por otra parte, aunque no sea la idea más común, el Tercer Mundo está lleno de una gran riqueza de experiencias comunitarias; experiencias de autogestión y de modelos propios de desarrollo adaptados a la propia comunidad. Experiencias de las que tenemos mucho que aprender, y también algo que aportar.

Las cooperativas de nuestro entorno están en una posición privilegiada para impulsar este tipo de cooperación. Por una parte, existe una experiencia de desarrollo socio-económico comunitario en las cooperativas vascas, que puede hacer importantes aportaciones al desarrollo comunitario. Y por otra parte, hay que tener en cuenta que hay mucho que reflexionar y aprender del espíritu de las múltiples experiencias comunitarias de los pueblos del Tercer Mundo, ante el reto que supone regenerar y revitalizar el proyecto humanista cooperativo hacia el futuro.

En cuanto a los objetivos del programa, destaca el propósito de transmitir en vivo la experiencia de las cooperativas y de las estructuras comunitarias creadas en torno al movimiento cooperativo. Además, pretende aprender a través de la comunidad universitaria de MU, la experiencia de desarrollo comunitario que transmiten los becarios. En tercer término, el programa desea dar a conocer al entorno social cooperativo, las realidades y aportaciones comunitarias del Tercer Mundo, por medio del contacto directo con los protagonistas. Y según el interés e inquietudes de los visitantes, también abre la vía de las relaciones y colaboraciones de las asociaciones representadas por los becarios y las distintas entidades del complejo cooperativo. ●



**Vive en Córdoba, es Director de Orona Sur (área Córdoba, Cáceres y Badajoz) y viene todas las semanas hasta Otalora (Aretxabaleta-Gipuzkoa) a hacer el Máster en Dirección de Cooperativas.**

## “Me identifico con los valores cooperativos”

### PERSONAIA

**Emilio Lora**  
Socio de **ORONA**

#### ¿Qué hace un cordobés por estos lares?

Estoy haciendo el Máster en Dirección de Empresas Cooperativas de Otalora.

#### ¿No había másters en Córdoba?

Este tiene un barniz cooperativo difícil de encontrar en otros cursos semejantes.

#### Córdoba-Otalora. Cuéntanos el itinerario.

Salgo de Córdoba el domingo a la tarde, hasta el aeropuerto de Sevilla; vuelo a Bilbao, y ya allí, cojo un taxi hasta Otalora, adonde llego al filo de la media noche. Duermo, y el lunes a las 9.00 en punto, al máster. El martes por la tarde salgo de regreso.

#### ¿Cómo llevas el trajín?

Bien, aunque al principio lo peor eran las despedidas del domingo por la tarde.

#### ¿Cómo llegaste a Orona?

Antes trabajaba en una empresa S.A. de la competencia, en Madrid, pero un buen día me presenté a un puesto en Orona Málaga, buscando aproximarme a mi novia. Un año después me comunicaron mi selección para una vacante en Córdoba.

#### ¿Hay diferencias entre tu anterior empresa y Orona?

En Orona hay más participación, más diálogo, más contacto humano. Los trabajadores están muy identificados con la empresa, creándose una cultura de trabajo que facilita el desarrollo de cualquier proyecto. Personalmente, me identifico mucho con los valores cooperativos.

#### Para tí ¿qué es Orona?

Una importante empresa de servicio de ámbito nacional, con un buen producto y una cada vez mayor aceptación en el mercado.

#### ¿Cómo marcha?

Muy bien. Hemos crecido mucho en los últimos tres años, debido a su fuerte e ilusionado equipo humano.

#### ¿Y el área que tú diriges?

Marcha bien, estamos contentos. Córdoba está bastante consolidada; y Cáceres y Badajoz tienen un fuerte crecimiento.

#### Se vive igual el cooperativismo en Córdoba que en Mondragón.

¡Qué va! La mayoría de las cooperativas del sur son agrícolas. Aquí el cooperativismo se respira en todo el entorno; allí es menos frecuente la fórmula cooperativa, y por tanto, los socios lo viven desde la distancia, que no es poca: 900 kilómetros.

#### Proyecto Orona: fábrica y delegaciones. ¿Hay sintonía?

¡Claro! El proyecto Orona no sería lo que es sin el compromiso de todas las personas que trabajan en él.

#### ¿Qué aporta Hernani a las delegaciones?

La filosofía de empresa, el modelo de gestión y el producto.

#### ¿Y las delegaciones a Hernani?

Los clientes y el espíritu de servicio necesario para su instalación y mantenimiento. En cercanía al cliente sacamos enteros a la competencia.

#### ¿Qué te gusta de aquí?

El paisaje, la comida y la capacidad trabajadora de su gente.

#### ¿Qué te traerías de Córdoba?

El sol, el aceite y el gracejo popular.

#### Que saques nota en el máster.

Gracias. Después de tanto esfuerzo, como para sacar malas notas.

#### De euskera, ¿qué tal?

Epa egunon! ¡Qué difícil es!