

TU

L A N K I D E

COOPERACIÓN

EUSKALAN
ELKARTEAK OHIKO
BATZAR NAGUSIA
EGIN ZUEN

EROSKI ETA
MONDRAGON
UNIBERTSITATEAK
KOLABORAZIO-
HITZARMENA SINATU



PARTICIPACIÓN

IRIZAR KOOPERATIBAK
AUTOBUSAK
EKOIZTUKO DITU
MEXIKON



COMPROMISO SOCIAL

VALORES CORPORATIVOS

INNOVACIÓN

TU

LANKIDE



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^o Arizmendiarridak
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azarta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoinga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debebatutik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kutsuan, egilea aipatzeko ez bada.

T.U. Lankideteren errepakzio taldeak aldizkarian adierazitako esamen eta inbiziaren erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

bitz gutxitan

Balore korporatiboak



LANKIDETZA, PARTAIDETZA, KON-
PROMISO SOZIALA eta BERRIKUNTZA.
Horietxek dira maiatzaren 26an VII.
Kongresuko osoko bilkuran aurkeztuko
den ponentziak jasotzen dituen balore
korporatiboak.

Hile honetako aldizkarian, kongresua
bertan dagoela, baloreen aukeraketa
berri horren inguruan hausnarketa egin
nahi izan dugu.

Mesa Redonda: los valores corporativos

Con el propósito de hacer una reflexión en torno a los "nuevos valores", COOPERACIÓN, PARTICIPACIÓN, COMPROMISO SOCIAL e INNOVACIÓN; hemos reunido en torno a una mesa a cuatro cooperativistas: Julio Cantón, Fermín Belzunegi, Ramón Domaika, y Jokin Ugarte.



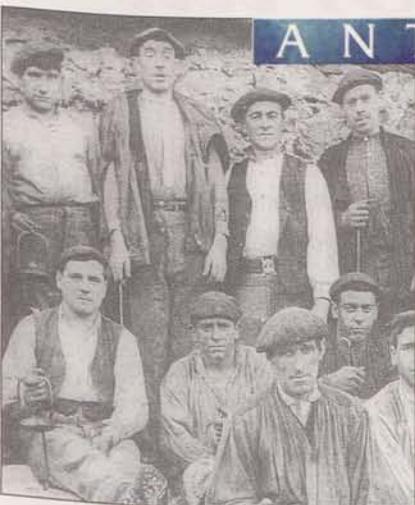
Ona-Pres afianza su presencia en el exterior



La cooperativa vizcaína Ona-Pres se encuentra actualmente en una situación económica positiva, tras superar la aguda crisis que sufrió durante los años 94-95. Entre los objetivos principales, persigue su consolidación de la capacidad de captación de pedidos en Europa.

ANTZINAKOAK

MINEROS DE AIZARNA



La extracción de carbón en Gipuzkoa ha sido una actividad de escasa entidad en el pasado, y hoy totalmente desaparecida, con el lignito como única variedad explotada.

Los viejos trabajadores de las minas recuerdan su trabajo como sufrido, aunque no extraordinariamente duro.

Scarioloren hitzaldia Otaloran

TAU saski baloi taldeko entrenatzaile italiarra Otaloran izan genuen "lantaldea" gaiari buruzko hitzaldia eskaintzeko.

Motibazioa lantaldearen oinarrizko baloreak, lidergoa eta beste kontzeptu batzuk jorratu zituen hitzaldi honean.



Eroski y Mondragon Unibertsitatea firman un acuerdo de colaboración

Mondragon Unibertsitatea se compromete, a través de este acuerdo, a orientar la formación al sector de distribución. Eroski, por su parte, facilitará proyectos fin de carrera, así como prácticas en sus establecimientos.



Euskadiko Kutxak euskararen erabilpena bultzatzeko hitzarmena sinatu du UEMAKin

Euskadiko Kutxak, bere sorreratik izan duen euskera eta euskal kulturarekiko konpromezua berretsi du, Udal Euskaldunen Mankomunitatearekin sinatutako hitzarmenaren bidez.

sumario

editorial 4

El valor de los valores

en portada 5

■ **Introducción** 5

■ **Cooperación** 6

■ **Participación** 7

■ **Compromiso Social** 8

■ **Innovación** 9

■ **Mesa redonda** 10

estrategias de empresa 16

antzinakoak 18

begi belarri 22

aula cooperativa 28

3ª edad 30

kooperatibetako berriak 33

El sentido de las cosas es preciso encontrarlo en un plano superior al plano en el que actuamos. El émbolo no tiene sentido aislado del mecanismo que configura el motor, solo podemos determinar si cumple con el objetivo para el que ha sido diseñado cuando analizamos su respuesta al nivel del conjunto. Tampoco el motor tiene explicación si no es como parte imprescindible de un vehículo que es, en definitiva, el que da sentido a su cometido.

Estos ejemplos mecánicos solo pretenden ser una forma burda de aproximarnos al sentido que los valores deben tener para

las organizaciones humanas. Las cuales, una vez fijados los objetivos nucleares que pretenden alcanzar, necesitan de mecanismos que aseguren el sentido de dirección y de identidad para el logro de los fines propuestos: esos mecanismos son los valores.

Los valores nacen y se desarrollan en el seno mismo del colectivo de personas a los que les guía el deseo de alcanzar una meta, como al marinero le orienta la estrella en el mar, indicándoles qué rumbo es el adecuado y cuáles no lo son. Porque, hay que decirlo con rotundidad, valores no son declaraciones de intenciones, ni son las ideas, ni siquiera las normas escritas de una entidad, sino los **comportamientos** que la gente practica.

Ideológicamente los cooperativistas nos identificamos por la formulación de cuatro valores nucleares a los cuales dotamos de una interpretación propia y hoy en día revolucionaria:

- El **trabajo** como valor creador de desarrollo personal, social y económico.
- La **democracia participativa** (no solo representativa)

como valor en nuestras relaciones socio-empresariales.

- La **solidaridad** como valor de compromiso con los demás, con el entorno y con el mundo.
- La **educación** como valor de crecimiento personal, justicia social, eficacia económica, innovación tecnológica y desarrollo científico.

El valor de los valores

Este último valor enlaza perfectamente con el imperativo de coherencia debida a toda comunidad humana que quiera practicar lo que predica: nuestra primera empresa es preparar los espíritus y las inteligencias para practicar los valores que en la ponencia al Congreso se

definen como los nuestros. Solo cuando aprendamos a ser lo que deseamos ser seremos capaces de crear una nueva sociedad.

Primero hay que imaginar la Corporación y después construirla, porque una entidad es una comunidad imaginada por la gente y la gente sin valores compartidos es masa.

Con ser importante el desarrollo del Congreso no lo es tanto como el compromiso con la aplicación posterior de sus acuerdos.

En definitiva, los valores son hábitos, comportamientos de la gente que permiten una identificación específica y diferenciada tanto de cara a los propios miembros como a los ajenos. Sin embargo, a veces, actuamos como quien, acudiendo al médico, le confiesa los males ajenos pero se calla los suyos, con lo que imposibilita el remedio: a todos y cada uno de nosotros nos compete definir, comprender y practicar los valores cooperativos que en este Congreso debatimos. Nunca se ha llevado otro tema de tanto interés general como el que nos va a ocupar en el próximo Congreso. **TU**

Baloreak

enpresa-kulturaren ezaugarriak

**LANKIDETZA,
PARTAIDETZA,
KONPROMISO SOZIALA
ETA BERRIKUNTZA
AUKERATU DIRA**

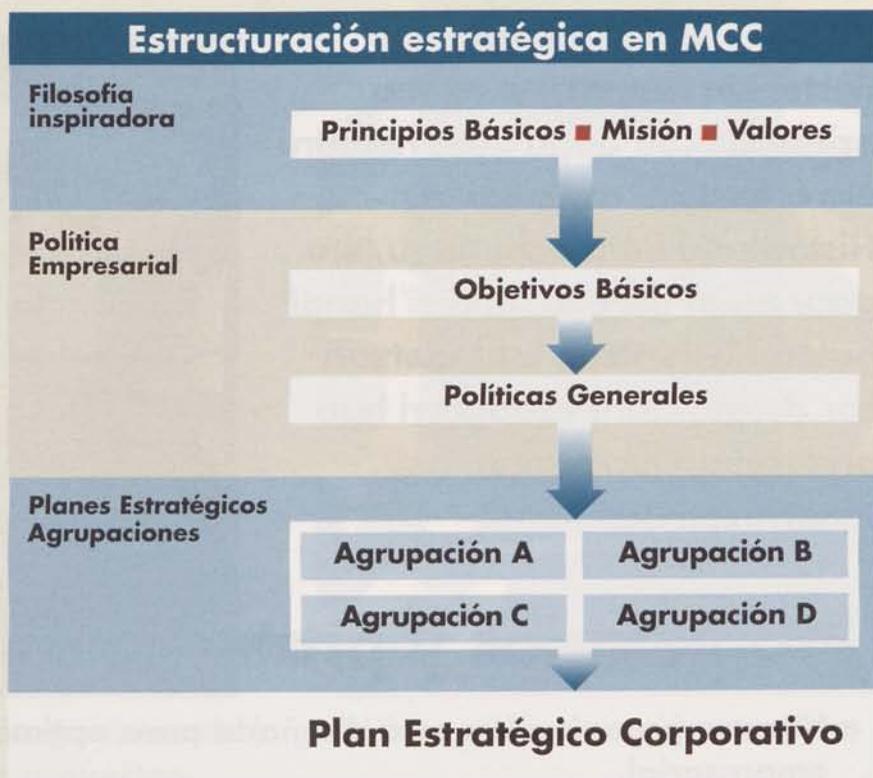
Zer dira baloreak? Zertarako balio dute? Nork definitzen ditu?

Baloreak denboraren zehar egonkorrak diren sinismenak dira, eta sinesmen horien bidez izateko moduak finkatzen dira. Hori da Salvador Garciak eta Shimon L. Dolanek "Baloreen bidezko zuzendaritza" liburuan ematen duten definitzioa.

Enpresa-kulturaren muina dira baloreak, langilego guztiari norabide berbera eta eguneroko lanari ildo zuzentzailea ematen baitiote. Bizi ditugun balore horiek erakundearen oinarritzko izaera definitzen dute eta erakundearen **identitate-zentzua** sortzen dute. Arrakasta handieneko enpresek ongi definiturik izaten dituzte goi mailako helburu edo balore konpartituak, horien bidez kohesionatu egiten baitira erakundeak eta funtsezko bultzada filosofikoa lortzen baitute.

Ezagutu beharra

Enpresan lan egiten dugun guztiok ezagutu eta konpartitu behar ditugu balore korporatibo horiek, horrela, norbanakoen eta taldearen jokaera egunez egungo jardueran bat etorriko da goi mailako asmo horiekin. Hori dela eta, MCCk unitate korpo-



ratibo gisa, bere balore korporatibo propioak indartu behar ditu.

Gure Esperientzia Kooperatiboa aberasten duten balore ugarien artean, bereizgarrien ditugunetan jarri

nahi da arreta datozen urteotan, portaera-pauta orokortu moduan bereziki bizi beharrekotzat jo diren balore horietan hain zuzen. Ondoan daukaguzen laukian bildu ditugu. **TU**

BALORE KORPORATIBOAK

Asko izan daitezke gure izateko modua adierazten duten ezaugarriak. Halere aukeraketa egin eta gero honako lau hauek finkatu dira:

- 1 LANKIDETZA**, gu garelako jabe eta protagonistak.
- 2 PARTAIDETZA**, konprometituak gaudelako gestioan.
- 3 KONPROMISO SOZIALA**, aberastasunaren banaketa solidarioa egiten dugulako.
- 4 BERRIKUNTZA**, berritze etengabea beharrezkoa daukagulako.

Cooperación

**GURE HELBURU SOZIALAK ETA
ENPRESARIALAK LORTZEKO
EZINBESTEKOA DA LANKIDETZA.**

Besteekin batera lan egitea ezinbestekoa dugu gure helburu eta erronkak erdiesteko. Historikoki hala egin dugu, eta gaur egun garena, neurri handi batean behintzat, lankidetzari sor diogu. Gure ezaugarri hau ondorengo jarreratan oinarritzen da.



Propietarios y protagonistas

- Nuestra organización está diseñada para optimizar la cooperación socio-empresarial.
- Las personas somos las protagonistas de nuestra Experiencia Cooperativa.
- Nos sentimos empresarios.
- Compartimos proyectos empresariales, recursos financieros, ambiciones y creatividad.
- Los intereses comunes prevalecen sobre los particulares, en beneficio de todos y cada uno.
- Nos desarrollamos como personas individuales a través de una cooperación para el logro de objetivos ambiciosos.
- Buscamos constantemente las sinergias que contribuyen a mejorar los logros de cada realidad empresarial.
- Colaboramos asimismo con personas e instituciones externas a la Corporación.

Participación

**PERTSONEN PARTAIDETZA
ETA INTEGRAZIO-KONPROMISOAN
OINARRITZEN GARA.**

Zalantzarik ez dago partizipazioa gure ezaugarrietariko bat dugula, partizipaziorik gabeko kooperatibak egitea zaila izango litzateke eta. Kooperatiba beraren antolamendu moduak parte hartzeko bideak errazten ditu. Ondorengo ideiek balore horrekin, partizipazioarekin zerikusirik duten jarrerak adierazten dute.



Compromiso en la gestión

- Las personas somos protagonistas de la gestión y estamos comprometidas con el éxito de nuestros proyectos.
- Nos comprometemos mutuamente a poner todos nuestros recursos personales al servicio de los objetivos comunes.
- Asimismo, nos comprometemos en el logro de los objetivos porque nos hemos implicado en su fijación.
- Nos interesa todo lo referente a nuestro proyecto empresarial: necesitamos estar informados y ser escuchados.
- Nos sentimos responsables de nuestro trabajo y de sus consecuencias
- Tenemos una organización democrática, viva y, por supuesto, continuamente mejorable.
- Aportamos nuestras ideas de mejora porque aspiramos a ser los mejores en el servicio al cliente.
- Nuestras organizaciones facilitan el trabajo en equipo y la mayor implicación de las personas individuales.
- Hacer el trabajo bien, en constante mejora, es nuestra motivación más importante.

Compromiso Social

**INGURUNE HURBILAREN HOBEKUNTZA GURE
ARDURA NAGUSIENETARIKOA DA.**

Gure ekintza protagonistak dituen pertsonen multzotik areago doa eta eragin nabaria du ingurunerik hurbilenean. Gizartearekin eduki dugun eta gaur egun ere dugun konpromesuak gure jardueraren abiapuntua ezarri behar du.



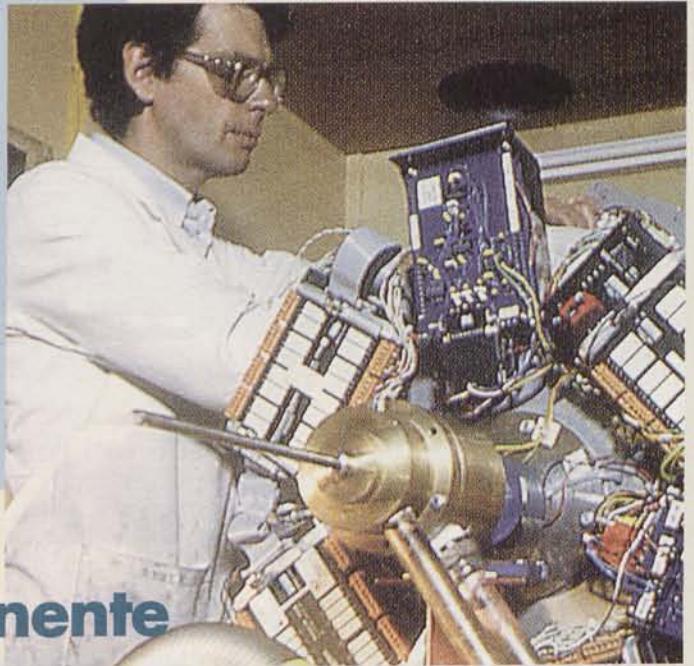
Distribución solidaria de la riqueza

- Nos sentimos interpelados por las necesidades de los demás.
- El logro de nuestros fines personales es compatible con el desarrollo de la empresa y de nuestra sociedad cercana.
- Creamos riqueza para nosotros y para los demás.
- Distribuimos equitativamente la riqueza que hemos creado, primando los intereses comunes sobre los particulares.
- Procuramos respetar el medio ambiente y minimizar los efectos negativos de nuestras actividades por consideración a la vida y a la salud de las personas.
- Nos comprometemos en divulgar nuestra Experiencia.
- Estamos convencidos de la bondad empresarial y social de nuestra Experiencia, y obramos en consecuencia.
- Compartimos desinteresadamente los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de nuestra historia como un bien social.

Innovación

**GURE JARDUERAREN EREMU GUZTIETAN
EGOERA DESBERDINETARA MOLDATU
BEHARRA DUGULAKO.**

Berrikuntzaz hitz egiten dugunean, sarritan teknologia alorra datorkigu burura. Gure kasuan berrikuntza baloreak gure jardueraren eremu guztietan, teknologia barne, aukera berriak bilatzeko jarrera iraunkorra adierazten du.



Renovación permanente

- Tenemos una actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de nuestra actuación.
- Nuestros productos y servicios son la materialización del grado de nuestra capacidad de imaginar, emprender y crear.
- Valoramos fundamentalmente la capacidad creadora de las personas como nuestro mayor potencial competitivo.
- Consideramos los necesarios cambios como oportunidades de mejora empresarial y desarrollo personal.
- Escuchamos atentamente los intereses y valores del cliente, como fuente prioritaria de innovación constante.
- Dedicamos esfuerzos y recursos importantes a nuestra formación y a la de los jóvenes.
- Aseguramos la competencia profesional de nuestros socios mediante una formación programada continua, teniendo actualizados permanentemente nuestros conocimientos.

Los valores CORPO



JULIO CANTON,
Director de OTALORA

FERMIN BELZUNEGI,
Director de Recursos
Humanos de CAJA LABORAL

RAMON DOMAIKA,
Presidente de
FAGOR ARRASATE

JOKIN UGARTE,
Director de Recursos
Humanos de EIKA

J. Cantón: Con motivo de esta nueva declaración de los valores, se trata de ver hasta qué punto estamos dispuestos a ir un poco más allá de la mera declaración. Y para eso podemos hacer una referencia a los valores anteriormente definidos. ¿Los valores que antes se formularon han sido útiles a las cooperativas? ¿Se han traducido en algo más que una mera declaración?

J. Ugarte: No recuerdo cuáles eran los valores anteriores. Pero lo cierto es que la dinámica establecida al definir valores, *objetivos básicos*, *políticas generales*, e incluso el propio Modelo de Gestión de MCC, se ha traducido en procedimientos, en formas de actuar y en herramientas de gestión que se están aplicando en las cooperativas. Es cierto que no solemos hacer referencia expresa a los valores tal como se formularon, pero lo que sí estamos percibiendo es unas formas de trabajar y de enfocar la gestión de recursos humanos, de personas, que se traduce en el desarrollo de herramientas en las cooperativas de base.

J. Cantón: Me parece que se han utilizado más otros conceptos como el de *objetivos básicos*, pero en cambio a los valores como concepto no se les ha dado un juego similar. Y me pregunto si no son dos conceptos solapados y poco diferenciados. Tengo la sensación de que conceptualmente, al menos en el pasado, no hemos aclarado esa cuestión.

rativos

El próximo 26 de mayo se celebrará el VII Congreso Cooperativo. En él se someterá a aprobación la ponencia sobre "Política Empresarial de MCC 2001-2004", en la que se recoge, entre otras cosas, una nueva definición de los valores corporativos. Con motivo de este evento hemos querido hacer una reflexión en torno a esos "nuevos valores": COOPERACIÓN, PARTICIPACIÓN, COMPROMISO SOCIAL e INNOVACIÓN. Para eso hemos reunido a cuatro cooperativistas en torno a una mesa redonda. Julio Cantón ha hecho la labor de moderador, al tiempo que aportaba su punto de vista en torno al tema de debate.

R. Domaika: Yo creo que llamarle "valores" puede ser una novedad, pero su contenido en nuestro entorno cooperativo no es nada nuevo. Los propios estatutos de base de cooperativa recogen los Principios Cooperativos, que de alguna manera integran todos esos valores actuales que ahora se proponen.

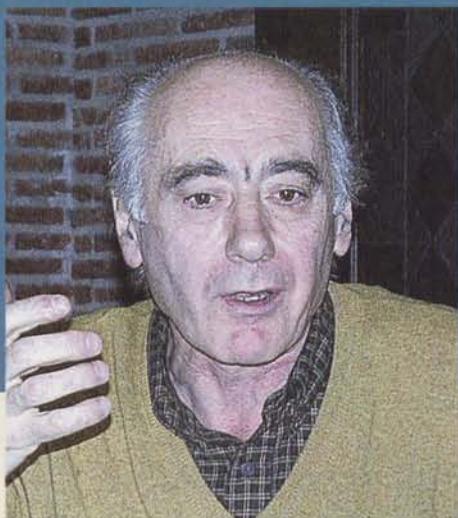
Nuestra cooperativa tiene ya 40 años, y a lo largo de ese tiempo los estatutos se han ido adaptando, pero los Principios Básicos no se han modificado. Toda nuestra normativa posterior, las actitudes, comportamientos institucionales... no han hecho más que constatar nuestra coherencia con esos principios básicos. Sin hablar expresamente de ellos, creo que han sido la guía que ha marcado diáfananamente la dirección social y empresarial de nuestras cooperativas. Y los que se recogen ahora apuntan en la misma dirección, son continuistas.

J. Ugarte: Así es, pero en nuestro devenir ese desarrollo se ha producido fundamentalmente en la vía institucional, pero no tanto en la participación real en el entor-

no del puesto de trabajo. Y en ese terreno en los últimos años se ha dado un gran avance. Es decir, que por la propia naturaleza de la sociedad cooperativa dábamos por supuestas una serie de aspectos que en realidad no se habían desarrollado operativamente. Por ejemplo, el tema de la participación, un valor muy importante desde el punto de vista societario, pero muy poco desarrollado a nivel de puesto de trabajo. Y en ese sentido creo que hemos avanzado notablemente en los últimos años.

F. Belzunegi: Creo que el establecimiento de esos valores no ha tenido que ser una labor excesivamente compleja. De hecho, ya teníamos una serie de principios básicos, que marcan la pauta para definir esos valores. Y además están avalados y contrastados por la experiencia que nos dan los años. La tarea por tanto, consistía en explicitar esos valores formalmente.

En mi opinión el esfuerzo relevante ha consistido en enumerar los *objetivos básicos* y las *políticas generales* que responden a esos valores. Y en su globalidad creo



“ESTOS VALORES CORPORATIVOS SON UN MARCO REFERENCIAL. EN CADA COOPERATIVA HABRÁ QUE ADAPTARLOS A CADA SITUACIÓN ESPECIFICA”.

Julio Cantón

que se ha hecho un buen trabajo. En cualquier caso, echo de menos entre los valores alguno de tipo económico-empresarial, además de los de tipo ético-social.

J. Ugarte: Sí, pero ocurre por ejemplo que “innovación” es un *valor corporativo*, pero también una *política general*. Me da la sensación de que se entremezclan algunos conceptos que no tienen una ubicación muy bien definida. Yo los ordenaría de otra forma, tratando de definir dos valores en el ámbito social y otros dos del ámbito más estrictamente empresarial.

R. Domaika: Coincido con que no se ha reflejado nítidamente el carácter económico de nuestra experiencia en la definición de los *valores*. Sin embargo, existe un valor constatado que es el carácter comunitario de nuestras organizaciones. Y tenemos instrumentos que así lo atestiguan: la redistribución de resultados, el FCI, la capitalización de los retornos,... cuyo cometido es asentar las estructuras financieras de las cooperativas, para crear más riqueza para el entorno. Es un elemento que ha guiado históricamente nuestras cooperativas y que ha posibilitado nuestro desarrollo.

F. Belzunegi: Nosotros, en Caja Laboral hicimos una primera definición de los valores, y establecimos seis. En cualquiera de aquellos se mezclan lo que ahora corporativamente denominamos *objetivos básicos* o *políticas generales*. Ahora, a nivel corporativo se han definido cuatro, pero en esos cuatro se entremezclan otra serie de conceptos que pueden ser desarrollados en sí mismos como valores propios.

J. Cantón: Como resumen de lo expuesto hasta ahora entiendo que las declaraciones anteriores de valores, sea

por ellas o prescindiendo de ellas, han tenido vigencia. Pasando a la formulación actual y enlazando con la idea expresada ya por Fermín ¿echáis en falta, en esa selección de valores, alguno? ¿añadiríais alguno más?

F. Belzunegi: Yo pienso que falta algún valor de índole económico-empresarial, porque no hemos de olvidar que las cooperativas son empresas que deben obtener beneficios. Y eso es algo sustancial. Por lo tanto, si el rango es «*valor-objetivos básicos-políticas generales*», se hace necesario definir un valor económico-empresarial.

Pero, en su conjunto creo que está bien, no hay elementos novedosos, pero se han puesto en orden los conceptos con los que ya venimos funcionando hace mucho tiempo.

Marco de referencia

J. Cantón: En mi opinión estos *valores corporativos* son un marco referencial. Supongo que en cada cooperativa hay que adaptar esos valores, que pueden tener un matiz muy concreto en cada situación específica. En ese sentido, ¿vuestras cooperativas tienen algún plan?

F. Belzunegi: Nosotros definimos nuestros valores en el año 92, después de un debate importante. Los Planes Estratégicos del 93 y del 97 los recogen como tales. Y luego los Planes de Gestión de cada año los utilizan como referencia. Yo entiendo que los valores deben ser el camino a través del cual tienen que transitar todos los procesos internos. Y ese camino nos debe llevar desde lo que somos hoy hasta lo que queremos ser. Pero siempre a través de ese camino.

J. Ugarte: Recuerdo un consultor que definía, a la hora de trabajar estos conceptos, dos coordenadas. Las de mercado y las de gestión. Las primeras nos tenían que ayudar a apuntar hacia dónde ir. Son muy importantes. En



“EL PROBLEMA SE PRESENTA CUANDO TRADUCIMOS LOS VALORES A TEMAS MUY CONCRETOS. AHÍ ES DONDE SE PRODUCE EL DEBATE PROFUNDO”.

Jokin Ugarte

cambio, las de gestión nos indicaban cómo teníamos que hacer las cosas para caminar en esa dirección. En mi opinión, los valores nos dicen, de una forma muy global, cómo tenemos que hacer las cosas. Insisto, se han mezclado muchos conceptos y yo diferenciaría cuatro ámbitos. Uno: las personas, en el que se integran la participación, implicación, sentirse propietarios, cooperación... Dos: el compromiso con el entorno, con dos niveles, el nuestro propio cooperativo y con los clientes y proveedores. El tercero es ya de carácter empresarial: mejora continua, en lugar de innovación, que me parece más amplio. Y el cuarto, también eminentemente empresarial, el de la eficiencia económica, en el sentido de eficacia en todo aquello que vayamos a hacer. Creo que de esta manera serían más operativizables y se podrían traducir a objetivos concretos.

R. Domaika: Nosotros, a nivel de cooperativa, no nos cuestionamos permanentemente los valores. Lo que cambian son los planes estratégicos, los planes de gestión. Los valores son perennes. Otra cosa es que la formulación se puede hacer más operativa. La dirección en la que vamos, hace mucho tiempo que no la hemos cambiado. Otra cosa es el camino que tomamos para ir en esa dirección. Se pueden explicitar mejor para que esa dirección esté más clara. Pero en mi opinión, los seleccionados son los que más nos caracterizan.

La gestión de los valores

J. Cantón: Cuando hablamos de gestión de la cultura, de los valores, o de las personas en general, corremos el riesgo de que el término “gestión” se entienda mal, como

una orientación directiva forzada desde arriba, cuando, por el contrario, pretendemos desarrollar la participación y la implicación de la gente. ¿Qué se puede hacer para evitar ese riesgo?

F. Belzunegi: También los valores en una empresa familiar, que están definidos por el empresario, día a día se contrastan en la organización, y si ésta no asume ciertos valores, es evidente que algo crujirá inmediatamente. El valor, etéreo en sí mismo, tiene que llegar a lo concreto. Y lo concreto es la retribución, la formación, la innovación, el catálogo de producto... Si esos aspectos concretos no están en línea con los valores, entonces hay una falta de coherencia que te obliga a revisar o lo uno o lo otro.

J. Ugarte: La virtualidad que tienen estos valores es que son bastante etéreos, y por lo tanto no generan discusión. Si preguntas a los socios si están de acuerdo con los seleccionados, pocos estarán en desacuerdo. Otra cosa es que estén de acuerdo en las interpretaciones operativas de esos valores. Lo verdaderamente importante, y lo que hay que trabajar con los socios es eso. Si ese despliegue operativo en cascada concuerda con su perspectiva. Y esas visiones suelen ser relativas. Y para eso las herramientas que se utilizan son fundamentales: satisfacción de personas, análisis EFQM, para saber si en última instancia estás haciendo bien esa traducción operativa de los valores.

R. Domaika: Yo insisto en que los que están nos caracterizan perfectamente.

J. Cantón: Estamos concluyendo que lo importante es hacer operativos esos valores. Esa realidad traducida a la práctica constituirá la prueba del 9 de la coherencia de valores y acciones concretas. Entendiendo que eso es lo que tenemos que hacer principalmente, ¿qué factores son los más decisivos para que esos valores cristalicen en la práctica? ¿Que cuidaríamos especialmente para que esa



“LOS VALORES DEBEN SER EL CAMINO A TRAVÉS DEL CUAL TIENEN QUE TRANSITAR TODOS LOS PROCESOS INTERNOS. Y ESE CAMINO NOS DEBE LLEVAR DESDE LO QUE SOMOS HASTA LO QUE QUEREMOS SER”.

Fermin Belzunegi

cultura se haga real y esos valores lleguen a producir algo?

F. Belzunegi: Debemos incluir entre estos factores el hecho de saber cómo nos valoran desde fuera. Porque en las empresas de servicios podemos estar satisfechos internamente y sin embargo dar una atención al cliente incorrecta. Por lo tanto los factores no solo tienen que ser internos. ¿Factores? Para nosotros son determinantes la atención al cliente, la profesionalidad, la comunicación interna, la innovación, la cooperación y participación, los códigos de conducta, la transparencia, la calidad... Y en ellos estamos trabajando.

J. Ugarte: Como factores más genéricos, a mi se me ocurren dos básicos. Uno es diseñar una herramienta de despliegue de estos valores que nos garantice que los temas concretos en los que estamos actuando nos van a garantizar un buen desarrollo de los valores que hemos definido. Y otro factor es la implicación de la dirección en la puesta en marcha de esos planes de acción. Para mí esos dos factores son claves. Me importaría bien poco que la gente ni siquiera conociera los *valores corporativos* globales, pero los practicara de hecho trabajando en equipo, participando activamente en su ámbito de trabajo, aportando ideas para conseguir mayor valor añadido de los puestos de trabajo, estando en niveles altos de autoevaluación EFQM... ¿Cómo haces que esto funcione? Pienso que con esas dos herramientas que he mencionado anteriormente sería posible.

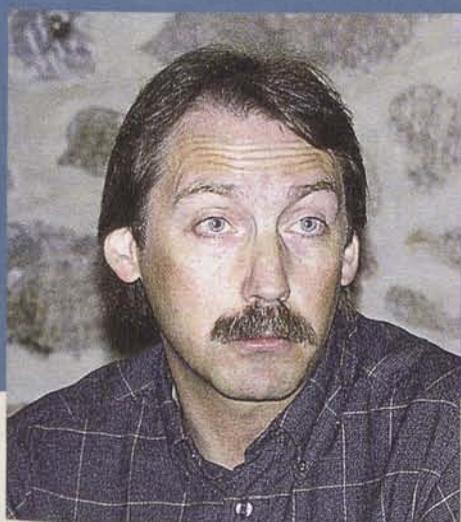
R. Domaika: Factores puede haber muchos. Un factor importante es el carácter democrático de nuestras instituciones, ya que propicia la participación no solo institucional sino que acerca el puesto de trabajo a lo que son

los valores. Otro factor son las realidades vividas. Salvar situaciones de crisis gracias a la solidaridad de otras empresas refuerza el valor de la solidaridad. En nuestra empresa la solidaridad es un valor mucho más asentado que en otras empresas, porque nos hemos beneficiado de ella. Y ahora, en Fagor Arrasate, aportar dinero a otras cooperativas es algo que se ve con agrado. La asimilación de los valores es una carrera de fondo que va calando en el colectivo en base al trabajo diario, y para eso hay que hacer esfuerzos en comunicación, en los estilos de dirección...

F. Belzunegi: En relación con lo apuntado por Jokin, en cuanto a que los valores se practiquen aunque no se conozcan, yo creo que además tenemos que hacer un esfuerzo para que se conozcan. Probablemente mi percepción es diferente por estar en una empresa de servicios, pero creo que es fundamental que nuestros socios los conozcan.

J. Ugarte: Aunque no seamos entidades de servicio, para nosotros el servicio cara a nuestros clientes es fundamental. Y por nuestras realidades nos conocerán. Internamente el grado de satisfacción y de implicación de las personas va a ser directamente proporcional a la cancha que le demos a nuestro colectivo. Y en ese sentido los estilos de dirección son determinantes. Pienso que las orientaciones y herramientas que se están poniendo en manos de las empresas son correctas. Hemos avanzado considerablemente en ese terreno.

J. Cantón: En mi opinión deberíamos hacer un esfuerzo muy serio de comunicación de los valores y teniendo en cuenta que, a veces, una comunicación verbal o escrita muy abundante empobrece el mensaje, dar especial importancia al comportamiento de los modelos. El valor o lo encarna el que habla o es cuento puro.



“LA ASIMILACIÓN DE LOS VALORES ES UNA CARRERA DE FONDO QUE VA CALANDO EN EL COLECTIVO EN EL TRABAJO DIARIO, Y PARA ESO HAY QUE HACER ESFUERZOS EN COMUNICACIÓN, EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN...”.

Ramón Domaika

J. Ugarte: Sería una buena idea decir en qué se concreta cada uno de estos valores. Tipos de conducta que nos señalan que estamos en la línea correcta de este o aquel valor.

R. Domaika: Los valores toman su asiento en las actuaciones del día a día, y los socios de base es desde ese comportamiento cotidiano desde donde analizan los valores, los objetivos, las políticas y todo lo demás.

J. Ugarte: El problema se presenta cuando traducimos esos valores a temas muy concretos. Ahí es donde se da toda la discusión del mundo.

F. Belzunegi: Y cuando algunas políticas derivadas de esos valores entran en conflicto entre ellas. Porque la realidad empresarial es muy compleja y porque vivimos a mucha velocidad. La realidad productiva es una concreta, y luego hay otra serie de temas que son esenciales, trascendentales, que en el plano teórico nadie se atreverá a discutir. Por ejemplo la calidad, la formación, la comunicación, temas que entran tangencialmente en la realidad productiva. Y ahí es donde tiene que intervenir la dirección para buscar el punto de equilibrio. Y eso es lo complicado.

J. Ugarte: Pero en la mayor parte de los casos no gestionamos valores absolutos, sino relativos. Somos sociedades de personas y nuestro entorno también está formado por personas. Al hacer los *análisis de satisfacción de las personas* en cooperativas que marchan muy bien se obtienen índices bajos de satisfacción en retribución. Es decir, es un pozo sin fondo en el que efectivamente el equilibrio es casi imposible.

Coherencia de los valores

J. Cantón: Hace 40 años las circunstancias sociales, políticas y económicas eran unas. Y practicaron unos valores. Hoy esas circunstancias son diferentes. Y los valores son los mismos. ¿Somos coherentes?

F. Belzunegi: Los que tenían claros esos valores hace 40 años eran los fundadores de esta experiencia, pero en la sociedad imperaban otros valores.

J. Ugarte: Estamos cayendo en el mismo tópico que hemos dicho antes. Seguramente la gente también tenía esos valores, pero con una traducción diferente de la que pudieran tener los fundadores.

R. Domaika: En Fagor Arrasate había un grupo de personas que se embarcaron en un proyecto que caminaba en una dirección muy concreta. Los valores eran los mismos que ahora, pero mucho más intensamente practicados. Aunque la dirección en esencia sigue siendo la misma.

J. Ugarte: No creo que se dieran con mayor intensidad. Simplemente se traducían de una forma diferente. El sentido de ser de izquierdas o de derechas ha perdido connotación con respecto a lo que era hace 40 años. El grado de consenso lo tenemos que conseguir estableciendo cómo se concretan esos valores aquí y ahora. Y en eso tenemos que llegar a un mínimo compromiso.

J. Cantón: Se oye decir a veces que los jóvenes actuales no tienen valores. ¿No será que tienen otros, o que viven los valores de siempre de formas diferentes? Por ejemplo observamos que la **profesionalidad** es un valor actual, ciertamente desprovisto de ideología, pero sin duda importante, trascendente y altruista. Sería muy interesante que T.U. Lankide organizara una nueva mesa redonda con los socios más jóvenes en torno a la cuestión de sus valores o de su forma de vivir los valores corporativos.

TU

Ona-Pres logró en el ejercicio 98 unas ventas próximas a los 1000 millones de pesetas, y una tasa de exportación del 60%, con una plantilla de 36 personas. El objetivo principal que persigue actualmente es su consolidación de la capacidad de captación de pedidos en Alemania, Inglaterra y Francia.

Ona-Pres afianza su presencia en el mercado exterior

Rosa Mondragón

Ona-Pres se constituyó como cooperativa en 1969, previa transformación de Industrias Mecánicas La Estrella S.L., ubicada primeramente en el Valle vizcaíno de Trápaga, y desde 1996 en el municipio de Zamudio. Dedicada a fabricar prensas hidráulicas, desarrolla su actividad en la División de Ingeniería y Bienes de Equipo, concretamente en la Agrupación de Máquina-Herramienta de Deformación.

Plan de Reconducción

La profunda crisis que la cooperativa sufrió durante los años 94-95, obligó a plantear un Plan de Reconducción, apoyado por la Agrupación y la propia Corporación. Este plan se basó en la unificación de todo el sistema productivo en la planta de Zamudio; la



modernización del diseño técnico; el desarrollo del área comercial; y en la racionalización del proceso de producción eliminando actividades de bajo valor añadido.

Desde esta fecha, la cooperativa ha experimentado una positiva evolución, y ha demostrado sus dotes de liderazgo tecnológico en la

fabricación de prensas hidráulicas en el estado español, y paralelamente ha logrado hacerse con una buena cartera de pedidos en otros países europeos.

Exportación del 60% de las ventas totales

Ona-Pres logró en el ejercicio 98 unas ventas totales de 969 millones de pesetas,

y exportó el 60% de las mismas. Centra las exportaciones en tres países europeos: Alemania, Inglaterra y Francia.

Al respecto, Mikel Larrañaga, gerente de Ona-Pres manifiesta que "en estos momentos contamos con una buena situación en cuanto a la cartera de pedidos se refiere, pero todavía

tenemos necesidad de consolidar la capacidad de captación en esos tres países europeos. Nuestro objetivo primordial es incrementar ese 60% de exportación".

En lo que al mercado nacional se refiere, Ona-Pres desea presentar las variables y ventajas de las prensas hidráulicas que fabrica para empresas inglesas o alemanas en sectores y aplicaciones concretos, donde todavía en el Estado español se utilizan por cultura las prensas mecánicas.

Sinergias con Fagor Arrasate

Ona-Pres trabaja, a partir de la constitución de la Agrupación de Deformación en 1992, de forma coordinada con Fagor Arrasate, tanto en los campos comercial y técnico, compartiendo redes y experiencias, como en los procesos

de mecanización y montajes.

Actualmente, en el marco de esta coordinación conjunta, Ona-Pres desarrolla importantes proyectos para Ford en Inglaterra y para

Thera en Brasil, donde instalará una prensa hidráulica de pruebas de troqueles con cojín inteligente, lo que la convierte también en la primera que se fabrica en el

Estado español dotada con este sistema.

Ampliación del taller

La cooperativa vizcaína está inmersa actualmente en las obras de ampliación del taller, que le permitirá contar con una tercera parte más de superficie de taller, dedicado a montaje y mecanización.

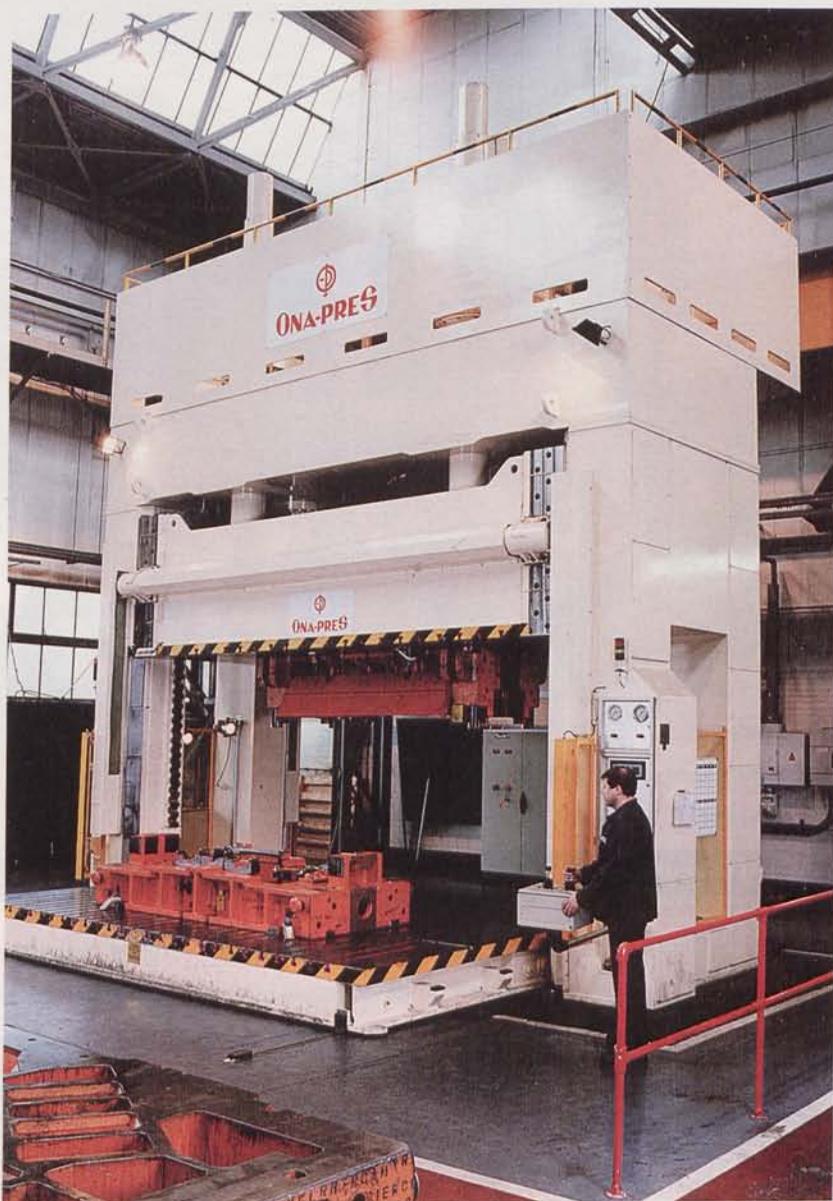
"En este momento contamos con una empresa moderna, con capacidad tecnológica y una buena relación calidad-precio. Nuestro objetivo es dominar el proceso en las áreas importantes como diseño y puesta a punto" aclara Mikel Larrañaga.

Ona-Pres cuenta en

la actualidad con una plantilla de 36 personas, y contempla dentro del Plan de Gestión la contratación de más personal para reforzar primordialmente las áreas de taller y oficina técnica.

Según las previsiones recogidas en el Plan de Gestión, espera lograr en el presente ejercicio unas ventas totales de 1.500 millones de pesetas, y unas exportaciones totales de 1.200 millones de pesetas.

TU



EVOLUCIÓN DE ONA-PRES

AÑO	VENTAS	EXPORTACIÓN	PERSONAL
1992	695Mptas.	346Mptas.	83
1995	637Mptas.	319Mptas.	65
1998	969Mptas.	589Mptas.	36
1999(*)	1500Mptas.	1200Mptas.	40

(*) Previsiones recogidas en el Plan de Gestión



Mineros de Aizarna en 1915 (cedida por Axun Iureta).

Mineros de Aizarna

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

LOS SISTEMAS DE LABOREO DE LAS MINAS, EXPLOTADAS EN SU MAYORÍA POR LAS PROPIAS FÁBRICAS DE CEMENTO, FUERON BASTANTE SENCILLOS, UTILIZÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE HERRAMIENTAS MANUALES. BASTA CONSIDERAR QUE EN 1956, SÓLO UNA MINA DISPONÍA DE ELECTRICIDAD. SEGÚN LAS DESCRIPCIONES DE ANTIGUOS MINEROS, LAS MINAS CONSISTÍAN EN UNA GALERÍA PRINCIPAL QUE SE EXCAVABA EN LA LADERA DEL MONTE EN DIRECCIÓN PERPENDICULAR A LAS CAPAS DE CARBÓN Y LIGERAMENTE ASCENDENTE, PARA FACILITAR LA EVACUACIÓN DE LAS AGUAS.

La extracción de carbón en Gipuzkoa, ha sido una actividad de escasa entidad en el pasado, y hoy totalmente desaparecida, con el lignito (combustible mineral de origen vegetal, de escaso poder calorífico) como única variedad explotada. Su utilización reducida a pocas actividades industriales, en la cuenca baja del Urola se limitaba a la calcinación de la marga (piedra formada por caliza y arcilla), a fin de obtener cal hidráulica o cemento natural.

La proximidad de ambas explotaciones complementarias, la del lignito sobre todo en Aizarna y las de marga (Zestoa-Zumaia) dio lugar a una importante actividad industrial desde mediados del siglo pasado hasta la década de los años cincuenta, obteniéndose un cemento de gran calidad en las fábricas instaladas en las cercanías de los lugares de extracción.

La minería de lignito de Aizarna, tuvo una cierta entidad, con notable repercusión en la zona, siendo los mineros los especialistas en su extracción. Además hay que recordar que

un buen número de jóvenes cumplieron el servicio militar trabajando en esta actividad.

La extracción

Los sistemas de laboreo de las minas, explotadas en su mayoría por las propias fábricas de cemento, fueron bastante sencillos, utilizándose exclusivamente herramientas manuales. Basta considerar que en 1956, sólo una mina disponía de electricidad.

Según las descripciones de antiguos mineros, las minas consistían en una galería principal que se excavaba en la ladera del monte en dirección perpendicular a las capas de carbón a los que atravesaba y ligeramente ascendente, para facilitar la evacuación de las aguas. Esta galería era angosta, de aproximadamente 1,50 metros de anchura y 1,70 metros de altura y su techo se aseguraba con puntales de madera de haya o acacia. La galería más profunda debió de ser la de la mina San Fermín, con 350 metros de longitud y que por ello presentaba problemas

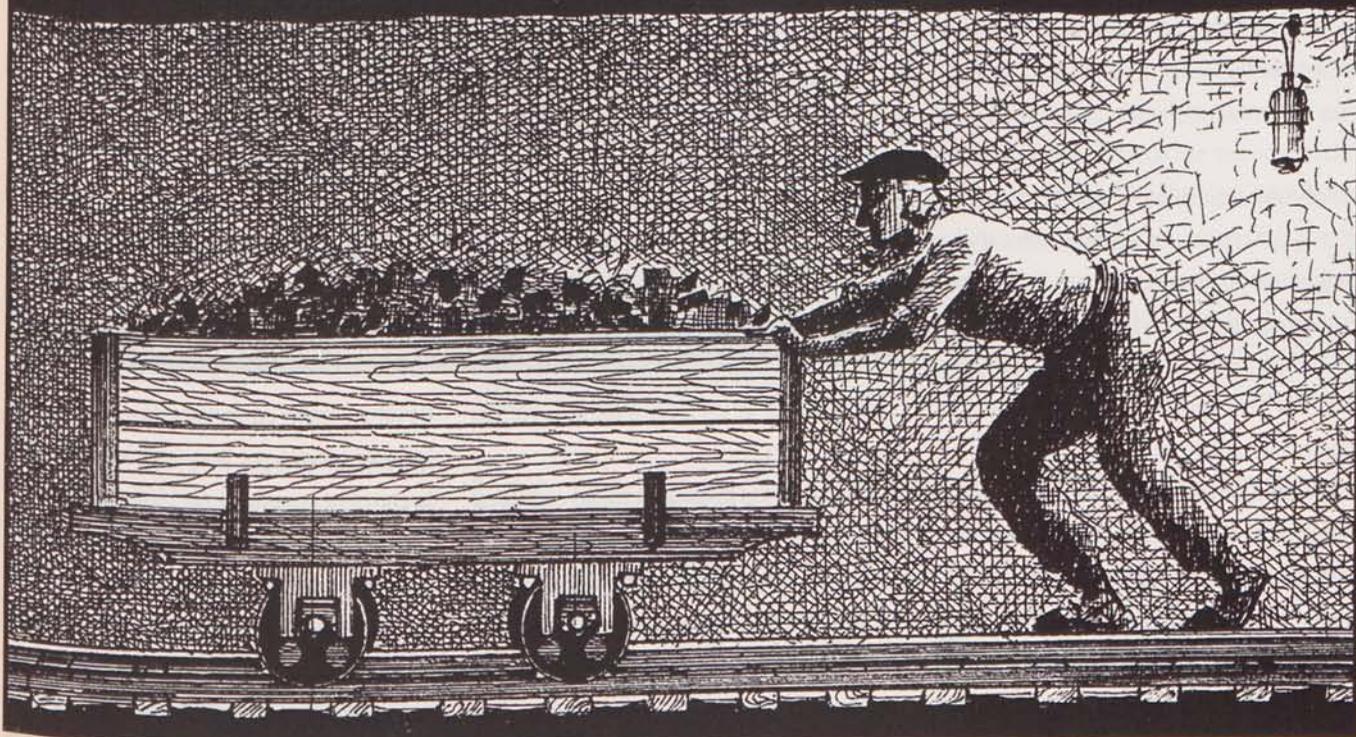
de ventilación, estaba abierta bajo la carretera y era explotada para la fábrica de cemento Uriarte Zubimendi y Cia.

En el punto en que la galería atravesaba las diferentes capas de lignito, partían de ella y en dirección perpendicular otras dos galerías menores, una a derecha y otra a izquierda, que seguían el estrato y donde se arrancaba y se extraía el lignito.

El mineral se resquebrajaba usando dinamita; para lo cual se perforaba en el frente de la galería un orificio horizontal de aproximadamente un metro de profundidad, usando el barreno o la pistoleta (barra exagonal con uno de sus extremos aplastado y afilado, que un herrero se ocupaba de forjar, templar y afilar con frecuencia).

Un trabajador mantenía con ambas manos la barrena en posición, mientras otros dos la golpeaban alternativamente con porras, al tiempo que el primero la iba girando. Se iniciaba el trabajo utilizando una barrena corta que se sustituía por otra más larga cuando el agujero estaba medianamente perforado, hasta conseguir un orificio de

Transporte de lignito en vagoneta en el interior de la mina (dibujo Julen Zabaleta).



aproximadamente un metro de profundidad, donde el artillero introducía la dinamita, mientras los trabajadores efectuaban barrenos en otras galerías laterales.

Las voladuras, de pequeña intensidad, se efectuaban a las doce del mediodía, antes de abandonar el trabajo para la comida. De esta forma, al retorno los gases y humos ya se habían disipado y los mineros podían acceder sin riesgo a las galerías.

Un trabajador terminaba de arrancar el mineral utilizando un pico, mientras otro desmenuzaba los trozos mayores con porra o maza hasta conseguir que pesaran, como máximo, unos dos kilos, cargándolos a cestos de castaño ("capalotarrak"), utilizando raederas (persuna). Frecuentemente, con el lignito aparecían piedras, separándose a mano las de mayor dimensión

Los cestos cargados se arrastraban por el suelo de las galerías laterales, de uno en uno, utilizando un gancho del que tiraba el minero. Para evitar su desgaste, la parte inferior de los cestos se reforzaba con dos flejes de hierro. Una vez en la galería principal, se vaciaban los cestos a mano sobre una vagoneta (con capacidad de ocho o diez cestos) que rodaba sobre railes, que un obrero empujaba hacia el exterior aprovechando la ligera caída de la galería. Una vagoneta utilizada en la mina San Pelayo, que aún se conserva, consiste en una plataforma de madera de 2,20 metros de largo y 0,70 metros de anchura, con cartolas también de madera de 45 cm. de altura y dispone de cuatro ruedas metálicas que se deslizaban sobre una vía de 40 cm. de ancho y podía transportar del orden de una tonelada de carbón desmenuzado.

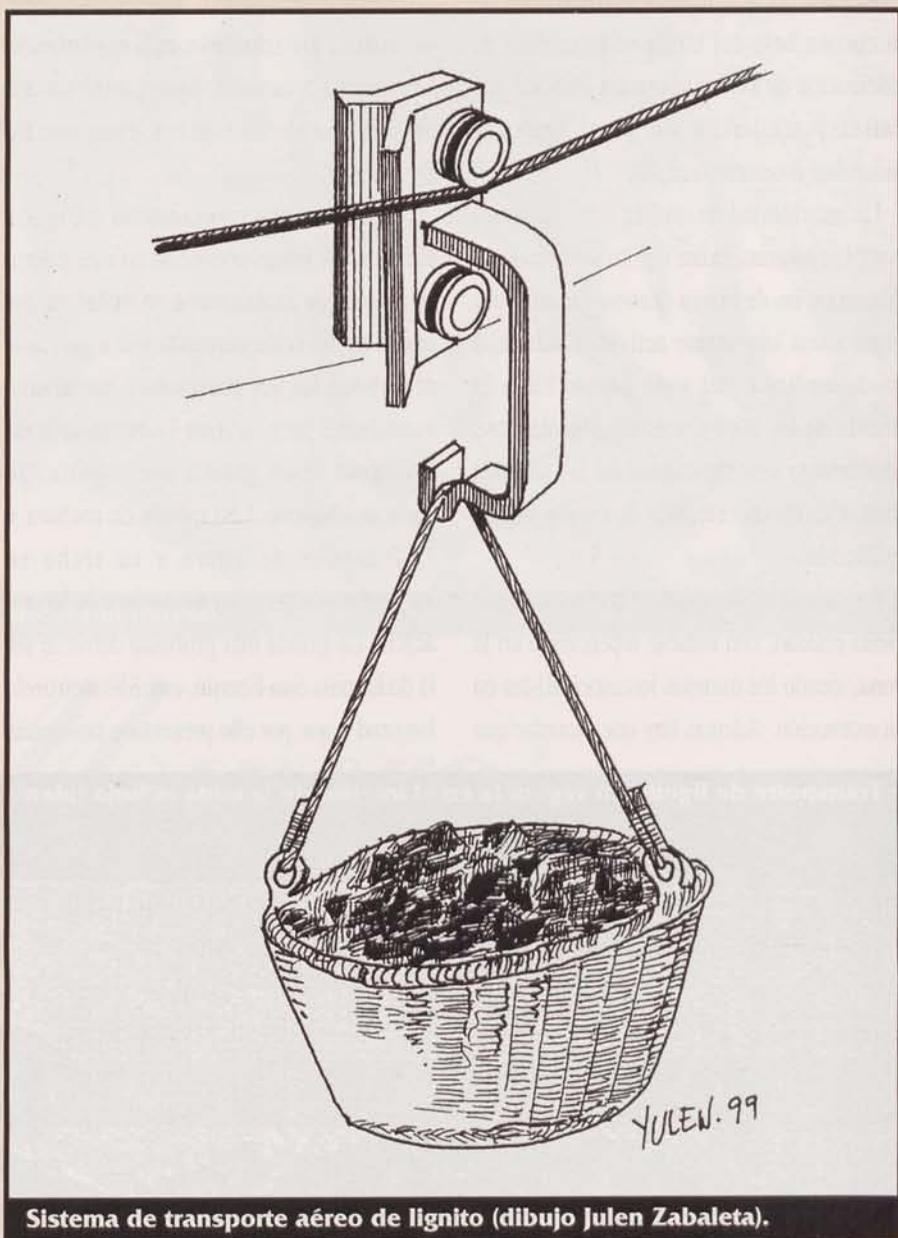
Frecuentemente descarrilaban y era preciso que los mineros las descargaran a pala, para de nuevo colocarlas sobre railes y seguidamente proceder a cargarlas. Estos modos de laboreo fueron calificados de distintas formas. Así en 1901, Zuaznabar, (1), manifestaba que se llevaban "bastante

bien las labores", sin embargo, a los pocos años del cierre de las últimas explotaciones, la empresa arrendataria de las concesiones manifestaba: "La explotación fue un tanto irracional como consecuencia de las continuas interrupciones derivadas de las fluctuaciones del mercado de carbones y las

El transporte

Desde la boca de las minas hasta las fábricas de cemento del entorno, el lignito se transportaba de diversas maneras.

Hasta los años 1947-48 el acarreo de material hasta la fábrica de Bedua, a 8 Km., se



Sistema de transporte aéreo de lignito (dibujo Julen Zabaleta).

características de los medios técnicos para su explotación".(2)

Una vez en la boca de la mina, el mineral se tiraba, por un lateral de la vagoneta, a una vertedera, generalmente cubierta, para lo que se usaban herramientas manuales, quedando a la espera de su transporte al lugar de destino.

llevaba a cabo en carromatos de dos ejes (galeras), tirados por bueyes y circulando por la carretera construida en 1868, sistema que fue sustituido, hacia 1949-50, por camiones accionados por gasógeno. Algunas minas, se veían obligadas a transportar el lignito en carros de bueyes de un sólo eje y caja con volquete por caminos de tierra, desde la bocamina hasta el borde de la carretera, donde

se volvía a verter al suelo para posteriormente ser cargado, a pala, sobre camiones.

La mina de San Pelayo, situada en un alto sobre el pueblo de Aizarna, bajaba el mineral hasta este lugar por un sistema de cables aéreos (soportados sobre postes), de los que pendían unos ganchos, apoyados en ruedas en los que los trabajadores colocaban cestos de castaño (lepotarrak) cargados de mineral, que rodaban hasta el lugar de destino, haciendo de tractor otro cable sin fin. En el lugar de descarga, situado en el punto inferior, otros obreros recogían los cestos, los vaciaban y los volvían a enganchar para su retorno al origen.

Un sistema muy similar, con una longitud de unos 1.000 metros, se utilizaba en la mina San Fermín para bajar el lignito desde su ubicación a 234 metros de altura, hasta la fábrica del barrio de Txiriboga, en el fondo del valle, frente a Aizarnazabal. El sistema se controlaba desde una garita situada en el alto, desde donde se vigilaba permanentemente el descenso de los cestos, utilizando una corneta para las alarmas, en caso de producirse algún incidente, deteniéndose el mecanismo. A nivel popular se recuerda a "Dorotea la cornetera" que desempeñó con eficacia durante años ese trabajo.

La mina Garestia también disponía de un cable aéreo de 200 metros que llevaba el mineral a San Fermín, así como la "Sin Nombre", que bajaba hasta la carretera de Aizarnazabal desde donde se transportaba a Iraeta y Agote. 📍

Nota: Nuestro agradecimiento a Javier Carballo, cuya ayuda ha sido fundamental para la realización de este trabajo.

(1) Mariano Zuaznabar. Lignitos en Gipuzkoa. Euskal-Herria 1901

(2) Txomin Ugalde. Estudio de las cuencas hidrogeológicas de los valles de Akua y Aizarna. (Marzo 1984) (sin publicar)

(3) Javier Peña. La industria minero-metalúrgica en Gipuzkoa en 1913. Album gráfico-descriptivo del País Vascongado 1914-1915

Condiciones de trabajo

En cada mina trabajaban entre 8 y 30 mineros, a las órdenes de un capataz al que siempre se llamó "catapaz". Los trabajadores procedían de los núcleos de Aizarna y Zestoa e incluso Zumaia y Zarauz, así como de los caseríos del entorno. Se desplazaban a los lugares de trabajo en tren o bicicleta, portando la clásica cesta con la comida del día y teniendo los primeros que subir a las minas, a pie (durando el recorrido de 30 a 40 minutos). Su vestimenta era la habitual de la población rural (abarcas, faja en la cintura y boina).

En el interior de las minas se alumbraban con candiles de carburo y lámparas de minero antigrisú. Este gas, que aparece en las minas de carbón, es inflamable y entrañaba el principal riesgo de accidentes en esta actividad, concentrándose sobre todo en las galerías laterales por su deficiente ventilación y fue el causante de accidentes por quemaduras (en algunos casos graves), aunque no se recuerdan muertes en los últimos años de explotación

Los desprendimientos eran otros de los riesgos. Para detectar los que pudieran haber ocurrido fuera de la jornada de trabajo, los mineros al comenzar su tarea empujaban una vagoneta con una lámpara en su parte delantera. En los últimos años de actividad, en los que ya disponían de electricidad para el alumbrado, el hecho de no funcionar la instalación era un indicador de que se habían producido anomalías.

Los viejos trabajadores de las minas recuerdan su trabajo como sufrido, aunque no extraordinariamente duro. La jornada era de 7 horas al día, de lunes a sábado, siendo el horario habitual de 8h a 12h y de 13h a 16h, lo que permitía a los que provenían de los caseríos, trabajar en el campo una buena parte del año, lo que contribuía a valorar las tareas de minero. A media mañana detenían su trabajo y salían al exterior a comer un "amaiketako" con vino que en algunos casos, era por cuenta de la empresa. La retribución podía ser fija o a destajo, estando acogidos a la Seguridad Social, considerándose bien pagados, al mismo nivel que, por ejemplo, los leñadores pero con jornada más corta. Hacia 1947-48, un minero cobraba 25 ptas/día.

En la década de los años cuarenta y cincuenta la ley vigente permitía a los mozos, el cumplimiento del Servicio Militar trabajando en la minería, por lo que fueron muchos los jóvenes de las poblaciones del entorno, que se emplearon en las minas de Aizarna. Al no ser profesionales el salario que percibían era del orden de la mitad del resto de los trabajadores.

Los trabajadores procedían de los núcleos de Aizarna y Zestoa e incluso Zumaia y Zarauz, así como de los caseríos del entorno.

LAGUN-ARO EN 1998

La Memoria sobre el pasado ejercicio que ha publicado Lagun-Aro y la Asamblea General celebrada en la tarde del 17 de marzo tienen un atractivo especial porque relacionan la gestión que nuestra mutua practica con la vida cotidiana de cada mutualista y sus beneficiarios, y es, su compendio de normas sobre bases financieras, el recurso a largo plazo que a todos nos va a afectar para el disfrute de las pensiones vitalicias una vez agotado el tramo de vida laboral y la carrera cotizante.

En 1998 los hechos más relevantes que han jalonado la gestión de Lagun-Aro pueden glosarse simplificada así:

■ MUTUALISTAS, BENEFICIARIOS Y PENSIONISTAS

La totalidad de **mutualistas** activos ha alcanzado la cifra de 20.591 socios cooperativistas. El crecimiento absoluto, que se eleva a 1.249 personas, se divide en fracciones distintas. Los socios fijos, "normales", en apelación de la Memoria, han aumentado 203 unidades. Y sin embargo han sido 283 los mutualistas que han accedido en el año a la condición de "mutualistas de duración determinada" en paralelo a su propia situación transitoria de socios de las cooperativas. Del mismo modo han pasado de 206 personas en 1997 a 969 en 1998 aquellos/as mutualistas que sólo se benefician en Lagun-Aro de las prestaciones "de reparto", no de las "de capitalización". Se trata de colectivos especiales a los que la pensión que recibirán de la Mutualidad de Autónomos les es adecuada de acuerdo con el anticipo laboral que reciben mientras trabajan.

Es importante destacar a las 850 personas que bajo el epígrafe de "otros colectivos" refleja la Memoria. De ellos

234 son cotizantes por derecho reglamentario, aunque no trabajan en las cooperativas, y 616 son, no cotizantes, pero que han adquirido derechos por haber cotizado más de 10 años, y recibirán la pensión reglamentaria cuando se jubilen, independientemente de la institución o empresa en la que entonces trabajen.

Concluyendo, las personas, aún en edad de trabajar, que penden de Lagun-Aro en calidad de cooperativistas son 20.591 y sin que trabajen en cooperativas 850: en suma 21.441 personas. El crecimiento conjunto de este variado colectivo, potencial acreedor de prestaciones, ha crecido en 1998 en 1.328 personas, el 6,60%; y los mutualistas normales, cooperativistas fijos que cotizan para tener derecho a todas las prestaciones, han aumentado el 1,07% sobre los afiliados con el mismo grado de cobertura, que existía el año 1997. Pero, en realidad, estas diferencias relativas resultan de la ordenación estadística llevada a cabo.

Los **beneficiarios**, -aquellas personas que a través de los mutualistas reciben la cobertura de Asistencia Sanitaria, más los mismos mutualistas- se han elevado a 44.339, lejos de las 46.616 que sumaban en 1990 y reflejo inevitable de la reducción progresiva de los miembros de la célula familiar y otras causas.

En cuanto a los **pensionistas** son, al finalizar 1998, 4.897; de ellos el 73,3% reciben la pensión de jubilación, el 18,4% con 902 pensionistas, la de viudedad, y 407 personas, el 8,7% se beneficiaban de la pensión de invalidez.

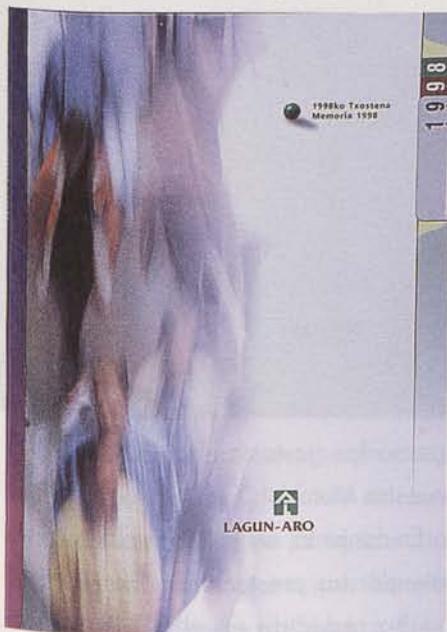
■ PRESTACIONES DE REPARTO

Los costes totales de estas prestaciones han pasado de 5.070 millones que alcanzaron en 1997 a 5.647 millones

BEGI BELARRI

José M^a Ormaetxea

en 1998, con un crecimiento relativo del 11,3%. La mayor partida de gastos, el 44% del total, se ha aplicado a la prestación de **Incapacidad Temporal**, con un desmesurado crecimiento del 17,8% al pasar de 2.107 millones que se destinaron en 1997 a 2.483 millones en 1998. En realidad el aumento se debe al crecimiento del número de beneficiarios en parte, pero la tasa de absentismo que era 3,973 el año 1997 ha sido, en 1998, el



4,223: ha crecido el 6,29%, lo que refleja un sesgo que debe corregirse porque es una desviación que no puede tener su origen en la mayor laxitud que a veces produce en el empleo de esta prestación, la menor ocupación de la capacidad productiva instalada, hecho que en 1998 no se ha dado.

Le sigue en importancia la **Asistencia Sanitaria**, que pasa de 1.963 millones gastados en el año 1997 a 2.119 millones en 1998, al crecer el 7,95%. El modelo de financiación de esta prestación ha cambiado substancialmente en 1998. Hasta ese ejercicio se financiaba mediante la reducción de la cuota que se paga a la Mutualidad de Autónomos, desde el 26,74% que ahora se ha satisfecho, y se hará en lo sucesivo, hasta el 20,37% que se satis-

facía, por ejemplo, en 1997. En 1998 el Ministerio de Sanidad y Consumo ha repuesto a Lagun-Aro -como a otras instituciones que se hallan en su caso- unas determinadas cantidades para compensarle de la financiación que ha anticipado a su cargo. Para 1998 la transferencia prevista es de 1.767 millones de pesetas, de lo que se infiere que el gasto compensado por el Ministerio alcanza el 83,4% del realmente consumido. Este cambio, notable como se ve, ha ocupado parte importante de la gestión institucional de Lagun-Aro a todo lo largo de 1998, para hallar una solución que fuera positiva y satisfactoria. Hay que conseguir que esta solución tenga continuidad.

Hay que añadir, al 16,6% que no cubre el Ministerio, que en Lagun-Aro la aportación bajo la institución del "copago", representa otro 14% complementario, y de ahí que los costes de la prestación en nuestra mutua sean aproximadamente un 35% superiores a la transferencia que por los gastos de Asistencia Sanitaria en los que ha incurrido Lagun-Aro en 1998, percibirá con cargo a los Presupuestos del Estado.

Este mayor coste proviene de la reducción que hace el Ministerio al distinguir los gastos de los beneficiario activos y de los pasivos. Pero, sobre todo, porque en nuestra mutua Lagun-Aro se asume un sobrecoste para las prestaciones sanitarias de sus beneficiarios, conscientemente conocedores de sus ventajas comparativas y, de ahí, de su utilidad.

Donde realmente los gastos se han reducido en 1998 ha sido en las prestaciones de **Ayuda al empleo** al bajar de 377 millones a 188. Este dato demuestra de forma indirecta el buen ejercicio que en sus respectivos negocios han realizado las cooperativas.

El resto de las prestaciones son de

menos calado, y apenas llegan al 15% del total entre todas, e incluyen los gastos de gestión cuyo montante ha ascendido a 608 millones de pesetas: el 10,7% de la totalidad de las prestaciones de reparto.

■ PRESTACIONES DE CAPITALIZACIÓN

Los abonos efectuados por Lagun-Aro, en 1998, por las 4.897 pensiones (jubilación 3.588, viudedad 902 y 407 por invalidez) han ascendido a 4.800 millones de pesetas, y han crecido el 12,64% sobre las pagadas en 1997.

A lo largo del año han sido 259 mutualistas los que han incrementado el censo de pensionistas por jubilación. Mediante el recurso a la jubilación anticipada lo han hecho 240, mientras sólo 19 han esperado a cumplir los 65 años. Entre quienes han anticipado su jubilación, 11 lo han hecho acogién-dose al sistema definido como de "redistribución": Lagun-Aro mejora la prestación que le corresponde reglamentariamente, hasta un 200% como máximo, y el mutualista continúa cotizando a la Mutualidad de Autónomos hasta cumplir los 65 años porque no tienen derecho a hacerlo antes; en ese momento al pensionista se le reduce la prestación de Lagun-Aro porque comienza a percibir la pensión que le corresponde a través de la Mutualidad de Autónomos, y así equilibra en el tiempo, por "redistribución", las pensiones que en conjunto recibe en su vida como jubilado. (Se aprobó esta fórmula en la Asamblea General Extraordinaria el 8 de julio de 1998 y como se ve se ha comenzado a utilizar)

El índice medio de la base reguladora de quienes han anticipado la jubilación es 1,762 y la de quienes han esperado a los 65 años es 1,656. Su pensión de jubilación, la que paga

Lagun-Aro a quienes no esperan a los 65 años para jubilarse, asciende a 97.178 pesetas a recibir en 12 pagas al año mientras los 11 pensionistas que han acudido al sistema de "redistribución" perciben transitoriamente una pensión media de 191.424 pesetas también en 12 pagas.

Se ha creído conveniente que la **base reguladora de pensiones** -que habrá de aplicarse en el ejercicio actual 1999, como se explicó en la Asamblea General y se acordó- debía elevarse en el 0,7% en lugar del 1,40% que hubiese correspondido de realizar la corrección al alza según el IPC. Las previsiones efectuadas en Lagun-Aro demostraban que para el caso de un mutualista con índice 1,8 la pensión total -la de Lagun-Aro más la de autónomos- va creciendo en relación al anticipo de consumo. En 1998 la llamada "pensión de salida", la primera que el pensionista recibe, ha equivalido al 91,76% del anticipo de consumo y se calculaba que si se eleva en 1999 el 1,4% llegaría este año al 92,36%. Al dejar el incremento de la base reguladora en el 0,7% se reduce el crecimiento del porcentaje de la "pensión de salida" pero quedará aún en el 91,99% del anticipo de consumo y, en valores absolutos, aumentará el 1,68%, aún por encima del 1,40% que en 1998 aumentó el IPC.

En este punto se produjo una fase de exposición pedagógica en la Asamblea General, que giró en torno a las dos grandes variables que afectan a las pensiones vitalicias y que se suman agravando su incidencia. Una, macroeconómica, se produce por la reducción progresiva de los tipos de interés desde hace pocos años situados en dos dígitos -por encima del 10%- hasta llegar a un 3% de referencia actual, cuya incidencia ha llevado a rebajar el inte-

rés técnico desde un 6% al 5,6% que regirá a partir de 1999. Esta decisiva rebaja está obligando a aumentar los capitales de cobertura en Lagun-Aro y a realizar una más aquilatada gestión para acceder a la mayor necesidad de reservas. Por otra parte las variables demográficas evolucionan de modo que cada vez es mayor la esperanza de vida y, por tanto, mayor el tiempo de disfrute de las pensiones.

Ambas circunstancias requieren la adopción simultánea de nuevas tablas de mortandad más actualizadas y, complementariamente, se deberán crear más reservas, de acuerdo con los menores tipos de interés técnico que ahora se aplican, para restablecer el equilibrio de cobertura de las pensiones.

Hecha esta disgresión, de gran calado financiero, queda por señalar que las pensiones medias de viudedad en 1998 han ascendido a 87.628 pesetas y a 131.427 las de orfandad absoluta. La viudedad la disfrutaban 871 personas con un crecimiento de 67 en el año, las de orfandad absoluta suman 8 con sólo una adscripción en el año.

■ LAS CUOTAS

En 1998 se ha producido un cambio ya previsto en la forma de cotización, al reducirse las aportaciones de Asistencia Sanitaria desde 7.940 pesetas a 3.000 pesetas en 1998, al mismo tiempo que había que incrementar las cuotas que se transfirieron a la Mutua de Autónomos, desde 21.688 pesetas al mes por mutualista a 29.569 pesetas, por no beneficiarnos de la reducción de 6,37 puntos porcentuales que regía en 1997. Esta variación obedecía a la decisión, ya descrita precedentemente, de que el Ministerio de Sanidad y Consumo había decidido compensar la prestación de Asistencia Sanitaria y no rebajar, como lo hacía,

las cotizaciones que se efectuaban a la Mutua de Autónomos.

Las cuotas satisfechas a Lagun-Aro son complementadas por la transferencia de los 1.767 millones, que sólo en parte (el resto se cubre con las 3.000 pesetas de cuota por mutualista) com-



pensa los gastos en que ha incurrido nuestra Mutua.

En conjunto, en 1998 las cuotas para atender las prestaciones "de reparto" se ha reducido en el 5,14% desde 16.663 millones en 1997 a 15.806 millones en 1998. Las "de capitalización", las propias de Lagun-Aro, han crecido desde 8.769 a 9.256 millones, el 5,55%, al recoger el aumento básico de los anticipos más el crecimiento de nuevos mutualistas.

Pero ha sido la transferencia a la Mutua de Autónomos que al pasar de 6.345 millones en 1997 a 8.899 en 1998, crece el 40,25%. De esta forma, mientras las cotizaciones administradas por Lagun-Aro disminuyeron 857 millones, las aplicadas a la Mutua de Autónomos aumentaban en 2.554 millones. De todos modos no es simétrico el contraste porque los gastos de gestión, por ejemplo, que en parte se financiaban por los rendimientos de la inversión, ahora se

satisfacen en su totalidad como si de una prestación "de reparto" se tratara.

Al afrontar en Asamblea General el año 1999, en el que se espera que se normalicen las transferencias con cargo a los Presupuestos del Estado para que Lagun-Aro las reciba regularmente, el



hecho subrayable es que se produce una ligera reducción del coste del conjunto de las cuotas en su incidencia sobre la masa de los anticipos laborales de las cooperativas afiliadas. Efectivamente, la contracción equivale al 0,22% (las cuotas que se destinan a Lagun-Aro, en sentido estricto, crecen sólo el 0,63%, aunque las que se transfieren a la Mutualidad de Autónomos lo harán en el 2,5%, siempre bajo los supuestos del Plan de Gestión). Esta positiva evolución se logra porque la prestación de Ayuda al Empleo se rebaja, como cuota, desde el 3% al 2% en 1999, para ajustarse mejor a la evolución positiva del empleo en las cooperativas afiliadas.

Para concluir, la totalidad del coste de nuestra Provisión Social de las cooperativas afiliadas a Lagun-Aro ha alcanzado, en 1998, 24.705 millones de pesetas. De tal importe 6.226 millones se han gastado en las prestaciones "de reparto", el 25,2%; las cuotas

correspondientes a las "prestaciones de capitalización" (jubilación, viudedad, e invalidez) han llegado a 9.580 millones y, finalmente, las transferencias que se han hecho a la Mutualidad de Autónomos han sumado 8.899 millones que representan el 36%.

■ LA INVERSIÓN, LA RENTABILIDAD Y LAS RESERVAS

"[Ha] podido lograrse un ejercicio absolutamente excepcional, superando incluso el anterior [1997], que fue calificado de extraordinario". Así discurre el comentario de la Memoria al iniciar el capítulo de "gestión de inversiones".

Cuando concluía el ejercicio las inversiones se colocaban, en **renta fija**, 341.806 millones de pesetas; en **renta variable** 43.403 millones; las **participaciones en el sector financiero**, 7.101 millones y en **Inmuebles y Participaciones en Inmuebles**, 36.639 millones de pesetas. Como puede observarse del total de los 428.949 millones invertidos al finalizar el año, el 79,6% se había colocado en títulos de renta fija.

La **rentabilidad** obtenida por la inversión media mantenida a lo largo del ejercicio en las distintas opciones de colocación ha sido bien distinta. Las situadas en renta fija han aportado un 19,28% de interés con un rendimiento de 31.860 millones de pesetas; las inversiones en renta variable, con una rentabilidad media del 28,76%, han proporcionado 11.112 millones de ingresos y entre el resto de participaciones se han ingresado 1.514 millones, aportando, en conjunto, 44.318 millones de rendimiento con el 18,40% medio de interés. La constatación de estas cifras avala la definición de 1998 como un **año excepcional**.

Bajo otro encuadre es importante conocer la misión del Fondo Patrimonial

de la entidad -que es el que da cobertura a las pensiones- y que al finalizar el año llegaba a los 286.412 millones de pesetas. Efectivamente este patrimonio se ha formado, a lo largo de toda la vida de Lagun-Aro, por **las cuotas** que han sumado 97.951 millones de pesetas, y que representan el 31,1% de las aportaciones al Fondo, y el **Rendimiento** obtenido por la colocación en las diferentes modelos **de inversión** que ha capitalizado 217.025 millones que corresponden al 68,9% restante. En conjunto los **Fondos generados** en toda la vida de Lagun-Aro han sumado 314.976 millones de los que se han aplicado a pensiones 28.564 y de ahí los 286.412 millones que se mantienen en el Fondo Patrimonial.

De este Fondo cabe distinguir aquellas **reservas técnicas** que soportan los derechos adquiridos por los mutualistas pasivos -que perciben pensiones- y por los que lo serán, aunque aún se hallen en activo -siguen pagando cuotas- y que alcanzan los 239.881 millones de pesetas. Pero cada vez adquieren mayor relevancia las **Reservas de Estabilización**, que se vienen creando para poder contrarrestar las imprevisibles desviaciones de las variables financieras de carácter macroeconómico que podrían alterar a la baja el **interés técnico** -desde 1999 en el 5,6%- y los no menos sensibles índices de mortandad que se mueven secularmente en la dirección de una mayor esperanza de vida, y, consiguientemente, hacia la necesidad de la creación de mayores reservas. Estas últimas Reservas de Estabilización sumaban, antes de los pertinentes acuerdos de la Asamblea General, 14.723 millones.

Pero en la aplicación de resultados se ha acordado que del total de recursos generados (cuotas+rentabilidad de las inversiones) que han sumado

69.316 millones, se destinen otros 31.657 millones a Reservas de Estabilización. El resto ha sido absorbido por la aplicación a las Reservas del 6% de **interés técnico** establecido, por los 20.388 millones que, en 1988, han costado el pago de las pensiones, y por 1.063 millones que han representado los gastos de Inversión.

De ahí que el Fondo Patrimonial haya pasado desde 238.875 millones al finalizar 1997 a 286.412 millones: ha aumentado por consiguiente en 47.537 millones gracias a los buenos resultados del ejercicio pasado. Estas reservas son las que el actuario de William M. Mercer Ltd. llama en su Memorandum "*Obligación Actuarial Acumulada de los colectivos de Activos, Pasivos, Mutualistas de Duración Indeterminada y Mutualistas en Suspense adscritos a Lagun-Aro*". Sus cálculos les llevan a certificar "*la validez de las cifras totales indicadas como Reservas Matemáticas, al ser la diferencia entre las cifras de nuestra valoración y las indicadas anteriormente...* [por Lagun-Aro] ... *inferior al 0,16% la cual consideramos inmaterial*". El interés técnico aplicado hasta fines de 1998 ha sido el 6% anual compuesto.

Como dato adicional debe anotarse que en 1998 el **interés real** -diferencia entre interés obtenido menos la inflación- ha sido 16,56%; si se compara con el obtenido en toda la vida de Lagun-Aro, en la que tal **interés real** ha sido el 5,30%, cualquier expresión de admiración al juzgar 1998 resulta admisible.

La prolijidad de los datos e informaciones sobre Lagun-Aro es amplia, exhaustiva, y jugosa. Su compleja trama jurídica y financiera, la diversa naturaleza de sus mutualistas, su propia dimensión y la dependencia de factores incontrolables -los macroeconó-

micos y los biométricos- hacen que la exposición pedagógica, por muchos esfuerzos que se hagan, haya de resultar incompleta o críptica.

Por eso, en la Asamblea General, en la que la exposición que se hizo fue eficaz, era imposible que en los 90 minutos que duró se dijera todo cuanto hubiera sido necesario explicar. Pero, pese a su brevedad, un veterano e ilustre mutualista salió convencido de que "*esto de Lagun-Aro va como una bala*" mientras volvía tranquilo al Gohierri donde vive y trabaja en su cooperativa.

ABRIL, RECUERDOS MIL

Abril despierta a la naturaleza y a los poetas, y atrae sin quererlo memorias históricas que sobreviven al tiempo y al espacio. Brota la primavera, ya con fuerza, y los apiñados esqueletos en los que se han convertido los bosques durante el invierno comienzan a alumbrar árboles fantasmales que aún tienen un verdor larvado a la espera de que el sol vaya difuminando las nieblas y su ascua cálida convierta en frondas tupidas el bello paisaje que nos rodea. Para los cooperativistas mondragoneses abril fue, y será, tiempo de hitos memorables.

22 DE ABRIL DE 1915. Nace en Markina, en el caserío Iturbe, José María Arizmendiarieta que, como es de sobra conocido, fue quien fundó el cooperativismo de Mondragón, adonde llegó en febrero de 1941. Este año 1999 hubiese cumplido, de haber vivido, 84 años.

14 DE ABRIL DE 1931. En este día se proclamó la Segunda República. Teníamos, el centenar de cooperativistas que luego fundarían su primera empresa, entre tres y seis años, y Arizmendiarieta iba a cumplir ocho días más tarde los dieciséis años. En torno

al templete de la plaza se apiñaba la muchedumbre enfervorizada, se disparaban cohetes y sus atronadores destellos nos infundían el temor que creíamos se disipaba arrimándonos a las columnas graníticas de los soportales del Ayuntamiento. Al poco, en setiembre de 1932, visitó Mondragón el presidente de la República, Niceto Alcalá



Zamora, al que, como escolares, le recibimos flameando entusiasmados pequeñas banderitas tricolores de papel que los maestros habían puesto en las manos de cada alumno, mientras el sol inundaba el día.

26 DE ABRIL DE 1937. En Vitoria, utilizando el campo de aviación, llamado del General Emilio Mola -situado en las campos de Salburua- salían los aviones que iban a bombardear Gernika. Desde el altozano de Judizmendi -antiguo cementerio de la aljama judía de Vitoria- dirigían la operación expertos alemanes de la Legión Cóndor. Tenían situados en la loma unos autocares negros plagados de mecanismos electrónicos y, como aún no se había construido en sus suaves laderas, se veía a simple vista el campo en el que evolucionaban los aviones que iban y venían transportando y dejando caer su carga mortífera.

A partir de este día el frente de la guerra civil del Norte, que había mantenido su línea de fuego en Mondragón -localidad que había sido tomada por las fuerzas del General García Valiño exactamente siete meses antes el 26 de setiembre- se dirigieron hacia Bilbao, capital que sería tomada por Franco antes de que transcurrieran dos meses



más, el 19 de junio de 1937.

14 DE ABRIL DE 1956. Se replantea el primer pabellón de la primera cooperativa en el Barrio de San Andrés de Mondragón. El tiempo apremia y, en Vitoria, donde se trabaja desde comienzos de noviembre de 1955, la transición obligada es de pura subsistencia.

Aquel 14 de abril, desde la Escuela Profesional -antecedente de la Mondragón Unibertsitatea- nos encaminamos, siguiendo la vía del antiguo ferrocarril Vitoria-Mekolalde hacia los terrenos de San Andrés. En el recorrido, a la altura de la Unión Cerrajera, se cruzan una veintena de trabajadores que han decidido proclamarse en huelga, quizás para celebrar el veinticinco aniversario de la proclamación de la República.

un presagio voluntarioso, transgrede todo lo que resulta convencional. Sabe que se trata de una fecha no celebrable en las instancias políticas, pero la cita ha sido señalada y en un día, tarde de sábado, más bien prometedor de lluvia que de cualquier otra ventura, saca su hisopo, reza una plegaria que ha preparado para esta ocasión, y deja bendecido y asentado el eje y la cota cero de la rasante que condicionará después la pequeña obra de hormigón que se acomete y el resto del conjunto industrial que ocuparán en adelante Fagor Electrodomésticos, Fagor Arrasate y Fagor Automation. (Antes había acogido además a Fagor Electrónica y a Lana).

ABRIL DE 1999. Se ha decidido construir un pequeño panteón, con las mismas dimensiones que tiene el resto, en el nuevo cementerio de Mondragón en la cima de San Cristóbal. Cuando Arizmendiarieta murió, en noviembre de 1976, se le enterró en un panteón que utilizaba la Parroquia para sus sacerdotes fallecidos. El Ayuntamiento decidió clausurar hace tiempo ese cementerio, y había que dar una solución a sus restos que fuese definitiva y acorde con los deseos de su familia.

Caja Laboral, que fue creada por Arizmendiarieta hace exactamente 40 años, financiará el panteón y las

de acondicionamiento y ornamentación que sean necesarias. La dirección del proyecto será llevada por el Departamento Técnico de la Caja, y colaborarán el escultor Lorenzo Ascasibar, autor de las obras escultóricas de Arizmendiarieta que conocemos, y la cooperativa Covimar de Amorebieta.

Como epitafio se piensa reflejar la idea que prevaleció como impulsora de su vida: **dedicarse intensamente a los demás.** Pero se pueden estudiar aquellas sugerencias que lleguen a tiempo porque el mes de abril, de tantos recuerdos, se avanzará irreversiblemente en la ejecución del panteón.

TU



Maqueta del panteón de Arizmendiarieta que se ubicará en el nuevo cementerio de Mondragón.

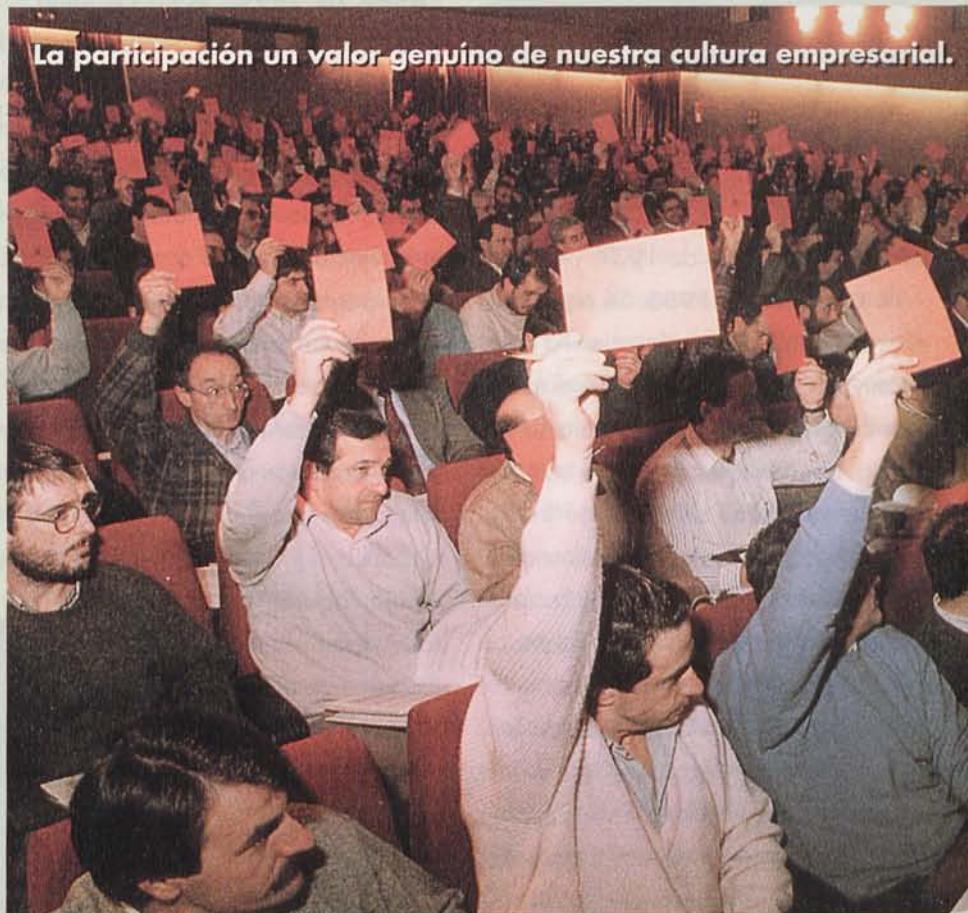
Arizmendiarieta, como guiado por obras

Valores: el patrimonio intangible de la empresa

Si hace 30 años hubieran pasado por Euskadi expertos en la catalogación y análisis de la viabilidad empresarial y utilizando sus amplios conocimientos y suponiendo que hubieran tenido plenas atribuciones para realizar un minucioso estudio de las principales firmas de la época que les permitiera aventurar una previsión de futuro, seguramente hubieran apostado por Altos Hornos de Vizcaya, Victorio Luzuriaga, La Naval, Sigma, Unión Cerrajera... Hoy, si volvieran a nuestra tierra, se llevarían un mayúsculo chasco.

El error de los expertos como los citados está en tener ojos solo para los valores tangibles de la empresa. Pero los activos que se encuentran a la vista, el patrimonio que es medible y cuantificable en números no es el único, nos atrevemos a sostener que ni el más importante, ni el más determinante a largo plazo.

No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta que sea responsable del éxito de las empresas. Ninguna teoría, ni plan, ni política hace que una empre-



La participación un valor genuino de nuestra cultura empresarial.

sa triunfe; eso solo lo puede conseguir la gente. Cuando las personas se ilusionan con un proyecto, cuando se comprometen con una tarea no hay meta inalcanzable.

FACTORES DE ÉXITO

Una reflexión superficial nos induce a pensar que no logramos lo que queremos porque fracasamos, pero en realidad fracasamos porque no conseguimos saber

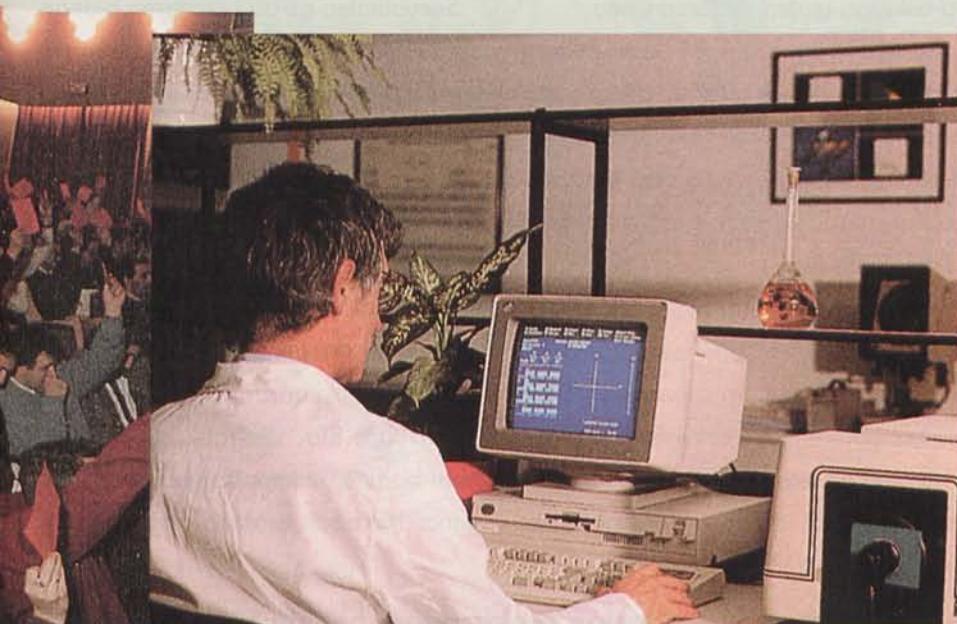
lo que queremos: el éxito y el fracaso son solo efectos del día a día, de lo que hacemos habitualmente, de modo que el éxito no es un acto sino un hábito.

Cuando Arizmendiarieta pugnaba por hacer entender a la dirección de la Unión Cerrajera la necesidad de preparar a los jóvenes para asumir responsabilidades empresariales chocó con la tesis que le oponían de que había que optimizar los recursos tangibles mientras que él pretendía aprovechar adecuadamente los recursos dis-

- Se puede obligar a acostarse pero no puedes obligar a tener sueño.
- Puedes obligar a que te elogien pero no puedes obligar a que te admiren.
- Puedes obligar a que te cuenten los secretos pero no a inspirar confianza.
- Se puede obligar a la servidumbre pero no al amor.
- Hay quien obliga a la obediencia pero es imposible obligar el respeto y la confianza.

Cuando las empresas olvidan los factores que determinan el éxito, los facto-

“LOS FACTORES TANGIBLES COMO EL PODER O EL DINERO SON PERCEPTIBLES A SIMPLE VISTA Y LOS VALORES CUALITATIVOS ESTAN AGAZAPADOS EN LA PENUMBRA DE LOS CORAZONES HUMANOS A DONDE ES OBLIGADO DESCENDER PARA PERCIBIRLOS”.



Las personas son el principal patrimonio de nuestras organizaciones.

ponibles y sobre todo aprovechar las capacidades de los jóvenes.

res que ni se compran ni se obligan comienzan el proceso de decadencia, comienzan su caminar hacia el ocaso. Lo que ocurre es que los factores tangibles como el poder o el dinero son perceptibles a simple vista, son “tocables con las manos” y los valores cualitativos están agazapados en la penumbra de los corazones humanos a donde es obligado descender para percibirlos. **TU**

FACTORES DE FRACASO

Las mejores cosas de la vida no pueden comprarse ni obligarlas por la fuerza. Ni el dinero ni el poder son capaces de lograr el verdadero éxito.

Adinekoak eta sexualitatea

Sarritan, sexualitateaz hitz egiten dugunean, gazteei buruz edo "gaztaroko urteei" buruz hitz egiten da, adin bat helitzean iharduera hau existitzen ez den arlo bat dela aurruposatuz, eta gaiaren inguruan edozein adierazpen edo esamolde erabiltzen duena "agure-lizun" edo "alargun-kaskarin"-tzat hartua izaten delarik.

Jakina da urteak aurrera joan ahala, adinak aldaketa fisikoak eta fisiologikoak ekartzen dituela: zimurrak azaltzen dira, bularraren tentetasuna urritzen da, potentzia eta/edo dinamina sexualaren aldaketak ematen dira, ... Adinduak egokitu eta onartu beharko dituen aldaketak dira, hain zuzen ere.

GURE GIZARTEAN DAUDEN TOPIKOETAZ

Zailtasun handiena, ordea, gaia normaltasunez aurkezteari dagokio eta gure gizartean asko ematen da. Gizartearentzako sexualitatea, itxura erakarriari eta potentzia sexualari lotua egoten da normalean, eta siniste hone-tatik ondorioztat jasotzen da, oker noski, gure adinekoengan erakargarritasuna, sexualitatearen plazerra

eta/edo sexualitateaz gozatzeko aukera txikiago izaten denaren ustea.

Bestalde, egoera honi beste faktore bat gehitu behar diogu, guraso eta aiton-amonek, beren sexualitatea normaltasun osoz adierazi edo bizitzearen aurrean, gazteek gaia onartzeko duten zailtasuna.

Topiko eta errealitate guzti hauek gure adinduen aldetik, sexualitatearekiko jarrera aldatzea suposatzen dute. Baina, gure naturak sexualitatea berezkoa duenez, eta berarekin jaio eta hiltzen garenez, zailtasun eta gabezia

emozionalak sortu ditzake, bestalde.

Sexualitatea ez da bizitzaren bidean galtzen joaten den zerbait; alderantziz kantitatean irabazi ordez, kalitatea gehitzen da.

SEXUALITATEA BIZITZEKO ERA DESBERDINA

Adin hauetan sexualitatea desberdina izaten da: ulerterraza, betea eta ikasia; laztan, besarkadan, lagunartean, ... oinarritua. Eta, zergatik ez, horrela nahi badute, ekintza fisikoan burutzen dena. Nolabait esateko, esperientzia,

Unamunok bere idazlan orokorretan, honela zehazten du gure bizitzan amodio eta/edo sexualitateak duten ibilbidea:

*Gazte ginenean, ezkon berritan,
nire eskuak emaztearen izterra urratzean
nire gorputza zirrarak astintzen zuen.
Gaur, urte asko pasa ondoren,
bere izterra ikutzen dudanean
ez dut ia deusik sentitzen,
gaixotasun batek menperatu, eta
anka moztu beharko balu ordea,
nirea balitz baina
nahigabe handiagoak zurgatuko ninduke.*



~NO, NADA; COSAS DE LA ABUELA, QUE SE PASA HORAS EN SU MECEDORA, PENSANDO, Y DEJA LUEGO SUS RECUERDOS DESPARRAMADOS POR CUALQUIER PARTE.

personen arteko ezagutzan eta apendizaietan oinarritutako sexualitatea izango da, eta beraz, sexualitatea bere osotasunean.

Ez dezagun ahaztu, maitasuna adierazteko eta jasotzeko gaitasuna dela gure bizitzari gizatasun eta duintasun

zentsua ematen diona, beraz, maitasunaren garapena, adinekoengan eta bereziki bizitzaren etapa honetan, beharrezkoa izango da hauen ongizate eta zoriontasunarentzako. Azken finean, hau da lortu nahi genukeen helburua.

TU

**“EZ DEZAGUN
AHAZTU,
MAITASUNA
ADIERAZTEKO
ETA JASOTZEKO
GAITASUNA DELA
GURE GIZATASUN
ETA
DUINTASUNARI
ZENTZUA
EMATEN DIONA”**

**“GIZARTEAREN-
TZAKO
SEXUALITATEA,
ITXURA
ERAKARGARRIA
RI ETA
POTENTZIA
SEXUALARI
LOTUA EGOTEN
DA
NORMALEAN”**

kooperatibet

Hiru urte egin ditu jadanik MCCko "web" orriak Interneten.

MCCren irudi berria Interneten

Hile honetan bertan aldatu zaio itxura MCCk Interneten duen informazioari. 1996an argitaratu zen lehenengo informazioa Internet sarean, eta ordutik hona itxura bera izan dituzte gure orrialdeek. Oraingoan berriz, diseinu erakargarriagoaz osatu nahi izan dira gure Interneteko orriak.

Egia esateko, edukiak ez dira asko aldatu, baina bai bere irudia eta erabiltzailea informazio horretan ibiltzeko bideak, azken hauek dexente erraztu direlarik.



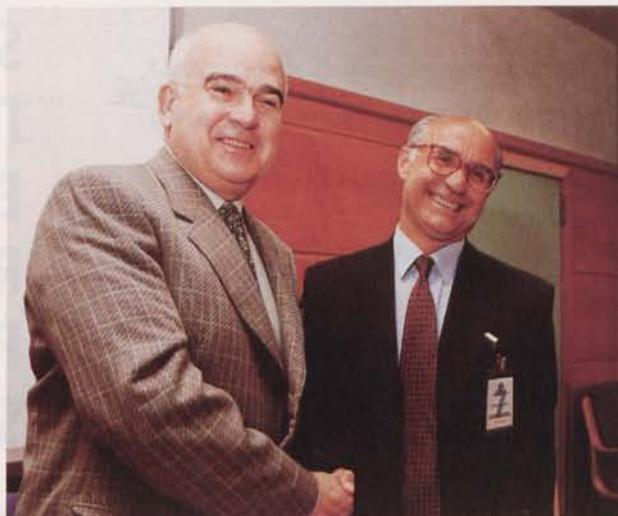
Kooperatibetako data-basea, enlaze kooperatiboak, curriculum-ak bidaltzeko aukera, edo Esperientzia bisitatzeko eskabide orria aurki daitezke Interneten. Horrezaz gain MCC osatzen duten hiru taldeen informazioa, datu

ekonomikoak, T.U. Lankide elektronikoa, MCC Korporazioaren enpresek sortzen duten albisteak, argitalpenak, Esperientzia Kooperatiboaren historia...Eta hori guztia hiru hizkuntzatan: euskeraz, ingelesaz eta erderaz.

MCC eta Eusko Jaurlaritzako Industri Sailaren artean sinatutako hitzarmena, helburuak betez

MCC eta Eusko Jaurlaritzako Industri Sailak 1996ko uztailaren 18an sinatutako hitzarmenak bi arlo jasotzen zituen bereziki: enpresaren kompetibitatea handitzeko aldaketa estrukturala eta enpresa proiektu berrien promozioa. Helburu hauek, MCCko enpresa politikan jasotzen diren aspektuak izateaz gain, Eusko Jaurlaritzako 96-99 Industri Politika Plangintzan ere aztertzen dira.

Hitzarmenean jasotzen diren zehaztasunak kontutan hartuz, MCC 83.000 milioi pezeta inbertitu eta 1.600 lan-



postu berri sortzera konprometitzen zen 96-99 epean.

Honen balantzea egiten bada, 96-98

epean 72.000 milioiko inbertsioak garatu dira, hasiera batean aurreikusitakoa 55.000 milioikoa bazen ere. Euskal Autonomi Elkartearen sortutako lanpostu berriei dagokionez, bestalde, 96-98 epe berean 2.100 lanpostu sortu ditu MCCk, aurreikusitakoa 1.000 lanpostuena bazen ere.

Kolaborazio hitzarmenaren barruan, MCCk Hobekuntza Konpetitiboa eta Gestioko 154

proiektu aurkeztu ditu, guztiak SPRI eta teknologia laguntzako programen barruan.

Scariolok lantaldeari buruzko hausnarketa egin zuen Otaloran

Pasa den martxoaren 22an, TAU saskibaloitza taldeko entrenatzailea den Sergio Scariolo Otaloran izan genuen. Gure artera etorri zen "Lantaldea" gaiari buruz hitzaldia eskaintzeko; noski, saskibaloiko goi mailako kirolarien artean ematen den lantaldeari buruz, baina bere esanetan "paralel-

ak, entzumen aktiboaren garrantzia...

Taldearen aldeko apostua

Scariolok aipatu zuenez, lantaldean aritzeko abiapuntua norberek bere individualismori uko egin eta taldearen alde apostu sendoa egin behar da. "Kide guztiok konjuzazioa egin behar



"Saber escuchar es un aspecto clave"

¿Se parecen en algo la labor de un directivo y la de un entrenador de baloncesto?

Irremediablemente tiene que haber muchos puntos de encuentro, ya que ambos se ocupan de la gestión de personas. En definitiva, los dos tratan de dirigir un grupo humano hacia los mejores resultados posibles en aquello que hace. Ese paralelismo también se da con otros ámbitos vitales.

¿Cuál es la principal característica que debe tener una persona que dirige equipos?

Saber escuchar. Enterarse de las inquietudes de los componentes del equipo, saber a qué aspiran, cuáles son sus principales motivaciones, que opinan en relación a la dinámica del grupo... Y todo eso practicarlo activamente.

mo asko egon daitezke kirol eta enpresaren munduan".

Kontzeptu ugari jorratu zituen gai horren inguruan: ondo eginiko lanak ematen duen satisfazioa, motibazioa, lantaldearen ezaugarri eta oinarriko balore-

dugu taldean zin egiten dugula aitortzeko. Argi dago kide guztiok ez dutela gaitasun berdinak izaten, eta horregatik bakoitzak ondoen egiten dituen gauzatan zentratu behar da, hori bai, kide guztiok duintasun berdina izanik".

Taldearen ezaugarriak

Bigarren urratsa taldearen ezaugarriak finkatzea da. "Bat zutan okerrago, beste bat zutan hobeto, baina beti izaera berdinarekin gauzak eginez, hori baita gure ezaugarri berezia. Taldea lanean ikusten duenak ezaugarri horiengatik ezagutu behar gaitu".

Landu beharreko baloreak

Aurreko bi puntuak finkatu eta gero, beste honako balore hauei ere "kantxa" eman behar zaie: helburuak lortzeko gaitasuna duen talde baten partaide izateak harrotasun zentzua bultzatzea; egin beharreko lana ondo egitea, profesional on bat izatea; eta kide guztien esanak entzutea.

ACUERDO DE COLABORACION FAGOR ARRASATE - SHANGHAI METALFORMING MACHINE WOKS



Fagor Arrasate ha formalizado recientemente un acuerdo de colaboración con la firma china "Shanghai Metalforming Machine Works", especializada en máquina herramienta. Como primer paso de este acuerdo se está iniciando la colaboración en la promoción de los productos de Fagor Arrasate en aquel país, especialmente en los ámbitos de las prensas mecánicas y líneas de corte. Además, una Delegación china visitará Fagor Arrasate próximamente con la intención de analizar las posibilidades de colaboración en la cofabricación de líneas de corte transversales y longitudinales.

JOSU JON IMAZ VISITÓ MCC

Josu Jon Imaz, Consejero de Industria, Comercio y Turismo; e Iñaki Telletxea, Viceconsejero de Política Industrial, visitaron a finales de marzo Mondragón Corporación Cooperativa. Se trata de la primera visita oficial desde que se constituyera el nuevo Gobierno Vasco.



La visita comenzó a las once de la mañana en la sede central de Mondragón, donde fueron recibidos por Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC; José Ignacio Gárate, Director de Secretaría Técnica; y Javier Retegui, Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad. A continuación, tras la proyección del habitual diaporama corporativo, se trasladaron al Centro de Investigación Ikerlan, y posteriormente regresaron a MCC para celebrar una reunión de trabajo.

La jornada finalizó a media tarde, tras el almuerzo de trabajo en Olandixo, al que se incorporó también el Rector de Mondragon Unibertsitatea, Ignacio Lacunza.

Mondragon Unibertsitatea orientará la formación al mundo de distribución, mientras que Eroski ofertará puestos de trabajo.

Eroski y Mondragon Unibertsitatea firman un acuerdo de colaboración



Eroski y Mondragon Unibertsitatea firmaron el pasado 15 de abril un acuerdo de colaboración, por el cual se asientan las bases de actuación que regirán la relación entre ambas entidades.

En el acto, tomaron parte Agustín Markaide, Director General de Eroski, Ignacio Lacunza, Rector de Mondragon Unibertsitatea, y J.A. Mendicute, Director de la Licenciatura Humanidades-Empresa. A través del acuerdo, ambas partes se comprometen a desarrollar al

máximo la relación entre la actividad universitaria y la actividad empresarial. El sector de distribución tiene un peso específico y creciente en la economía, representando el 16%. Aún así, la formación orientada a este sector tiene grandes carencias estructurales. Eroski, por su parte, se encuentra inmersa en un proceso de rápido crecimiento en su volumen de negocio. Por ello, tiene necesidad de incorporar personal cualificado y prevé que esta tendencia continúe en los próximos años. "Dar respuesta a esta carencia detectada es precisamente nuestro objetivo pri-

mordial. Deseamos, a través de este convenio, formar personas que posteriormente podamos incorporar a nuestro personal" manifestó Agustín Markaide al respecto.

El convenio repercute particularmente a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, y a la Facultad de Ciencias Empresariales. El alumnado recibirá en una primera fase, una formación genérica de las características específicas del sector de distribución, y posteriormente se le ofertarán asignaturas optativas, así como la posibilidad de conocer de cerca el mundo de la empresa a través de prácticas en Eroski. Además cerca de 30 alumnos desarrollarán anualmente proyectos fin de carrera en dicha empresa, tutorizados por Mondragon Unibertsitatea y apoyados por especialistas del propio Eroski.

Formación orientada al sector de distribución

Aunque el convenio firmado entre en vigencia a partir del próximo curso, la relación entre ambas entidades se viene dando tiempo atrás, y existe ya un grupo de alumnos realizando prácticas en establecimientos del Grupo Eroski.

Durante el 98 facturó 102.226 millones de pesetas y espera un incremento del 10% para el 99.

Las ventas de Fagor Electrodomésticos aumentaron un 18.7% durante 1998

El pasado 17 de marzo, Fagor Electrodomésticos presentó públicamente los resultados del ejercicio 98. Fernando Gómez-Acedo, director general de Fagor Electrodomésticos calificó de excelente el ejercicio anterior. Las ventas totales han alcanzado la cifra de 102.226 millones de pesetas, con un aumento del 18.7% respecto



al ejercicio 97. De esta cifra global de ventas, 64.325 millones han correspondido al mercado interior y 37.900 millones a las ventas internacionales.

Por otra parte, las inversiones realizadas fueron de 4.950 millones, destinadas a la ampliación de la planta de lavadoras y al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

447 nuevos puestos

En cuanto a creación de puestos de trabajo se refiere, Fagor Electrodomésticos creó durante el ejercicio pasado 167

nuevos puestos y más de 280 puestos en la planta de calentadores de Geysler-Gastech de Bergara.

Política de internacionalización

Las ventas internacionales han supuesto durante el 98 el 35% del total de facturación, y siguen creciendo en mercados tan competitivos como Francia, Alemania, Reino Unido y Portugal.

Retos de 1999

Gómez-Acedo señaló que las previsio-

nes apuntan a un crecimiento moderado del mercado durante el presente ejercicio. Fagor Electrodomésticos espera un crecimiento del 10%, con unas inversiones cercanas a 3.800 millones de pesetas.

Los retos para el 99 fueron examinados por el Director General de esta manera: "En 1999 deberemos culminar

las reorganizaciones de Frío y Confort, rematar la primera fase de la ampliación de lavado e iniciar la segunda, aplicar el plan de adaptación al euro, avanzar en el proyecto de Geysler-Gastech, analizar la posibilidad de extender nuestra presencia estructural a Polonia, afrontar uno de nuestros años más importantes en materia de lanzamiento de productos al tiempo que desarrollar otros nuevos para el 2000, e iniciar el enfoque de nuestra empresa hacia el Proyecto 2003 aplicando el nuevo Modelo de Gestión".



JAVIER SOTIL, NUEVO DIRECTOR DE LKS

Javier Sotil ha sido nombrado Director General de LKS S. Coop., empresa perteneciente a la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC.

Este nombramiento se inscribe dentro del ambicioso proceso de expansión e internacionalización que la firma vasca inició el pasado año y que le ha llevado a implantarse en Madrid, Cantabria, Galicia, La Rioja, Aragón y Castilla-La Mancha. Javier Sotil es ingeniero industrial por la Universidad de Navarra y ha sido miembro, hasta su incorporación a LKS, del consejo de administración de diversas empresas mixtas españolas e inglesas.

Su experiencia directiva más reciente está ligada a MCC, en el que ha sido, entre otros cargos, Director de Marketing y Gerente de Negocio de Fagor Electrodomésticos y Gerente de Fagor Minidomésticos.

Ikerlan y Cidetec cooperan en el área de pilas de combustible

Los centros de investigación Ikerlan y Cidetec han firmado un convenio de colaboración en actividades de investigación y desarrollo tecnológico en el campo de pilas de combustible de membrana polimérica..

El convenio, firmado por los directores Carlos Redondo y F. Javier Rodríguez contempla diversas modalidades de colaboración: ejecución de proyectos



de I+D; intercambio de personal; actuaciones de asesoramiento, formación y difusión de la tecnología de pilas de combustible.

Las pilas de combustible son sistemas de generación de electricidad, con unas características que las hacen muy atractivas. La electricidad se produce a través de un proceso electroquímico mediante el cual el combustible se transforma en electricidad sin necesidad de un ciclo termodinámico, por lo que su rendimiento es alto, y la emisión contaminante es muy baja.

Konpromezua hiru urtetarako sinatu dute printzipioz, eta emaitzak aztertzeke jarraipen-batzordea osatuko da.

Euskadiko Kutxak euskararen erebilpena bultzatzeko hitzarmena sinatu du UEMAkin



Caja Laboral-Euskadiko Kutxa eta UEMA, Udal euskaldunen Mankomunitateak elkarlanerako hitzarmena sinatu zuten pasa den martxoaren 25ean.

Hitzarmena, Juan Jose Arrieta, Euskadiko Kutxako zuzendari nagusiak, eta Mikel Illardegui, UEMAko lehendakariak sinatu zuten. Horretaz gain, UEMAko ordezkari diren 16 udalerritako alkateak gonbidatuak izan ziren ekitaldira. Lekuko gisa, bertan egon ziren baita Josune Ariztondo, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailorde burua eta Xabier Mendiguren, Euskararen gizarte erakundeen Kontseiluko idazkari nagusia.

Euskararekiko konpromezua

Euskadiko Kutxak bere sorreratik izan

duen euskera eta euskal kulturarekiko konpromezua berretsi du hitzarmenaren bidez. Izan ere, Arrietak zihurtatu zuen bezala "Euskadiko Kutxak betidanik azaldu du konpromezu hori. Gainera, euskararen normalizazioa lortzeko beharrezkoa da lan munduan eta enpresa mailan honelako neurriak hartzea".

Euskadiko Kutxak konkretuki, udalerririk desberdinetako bulegoetan euskararen presentzia ugaltzen ahaleginduko da: informazioan, hormirudietan, iragarkietan, idazkietan, kutxazaintan, eta abar.

Hitzarmena hiru urtetarako sinatu da printzipioz, eta emaitzak aztertzeke jarraipen-batzordea jarriko dute martxan bi erakundeek.

Gaur egun 82.000 bezerok erabiltzen dute Telebanka zerbitzua

Euskadiko Kutzako Telebanka Zerbitzuak ISO 9002 ziurtagiria eskuratu du

Aenor entitateak ISO 9002 ziurtagiria eman dio Euskadiko Kutzako Telebanka Sailari. Zerbitzu hau 82.000 bezerok erabiltzen dute gaur egun, eta hilero 170.000 transakzio inguru egiten dira. Bestalde, urtez urte ematen ari den hazkundea, %40 eta %50 bitartekoa da.

Baloreen salerosketa; transferentziak; harpidetzak; fondoer berreskurapenak; eta azken mugimenduak eta saldoak kontsultatzeko erabiltzen da batez ere Telebankako zerbitzua. Horretaz gain, beste batzuk ere eskaintzen dira: bezeroen arretarako zerbitzua, Caja Laboral Net, bidaiak, informazio orokorra, ikuskizunetarako sarreren salmenta, eta abar.

Aipagarria da, finantza alorrean lortzen ari den bezero berrien kopuru altua, zerbitzuaren erosotuna eta bizkortasunari esker.

Plantilan 60 lagunek dihartute lanean, astelehenetik ostiralera goiz eta arratsaldeko zerbitzua eskainiz, eta larunbatetan goizez.

El Grupo Eroski ha abierto 23 supermercados durante los primeros meses de 1999

El Grupo Eroski ha abierto 23 supermercados en lo que va de año, cifra que agrupa a las empresas aliadas que lideran la red de supermercados en el Estado.

Estas aperturas se enmarcan en el plan del Grupo Eroski de invertir más de 50.000 millones de pesetas en los próximos años en nuevas tiendas de proximidad, que se caracterizan por ofrecer gran oferta de productos frescos, además de una amplia oferta de servicios como tarjeta de pago, tarjeta de fidelidad Travel, servicio de atención al cliente, etc.

Los supermercados abiertos en lo que va de 1999 han supuesto la creación de 200 nuevos empleos y una inversión cercana a los 3.000 millones de pese-



tas en las comunidades de Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla y León, Galicia, Madrid, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana.

En cuanto a la red comercial del Grupo Eroski se refiere, está formado por: 47 hipermercados Eroski y Maxi, 800 supermercados Consum, 2.023 autoservicios Charter, 55 oficinas de la Agencia de Viajes Eroski y 6 Estaciones de Servicio.

EL EQUIPO CONSULAR DE BILBAO VISITA MCC

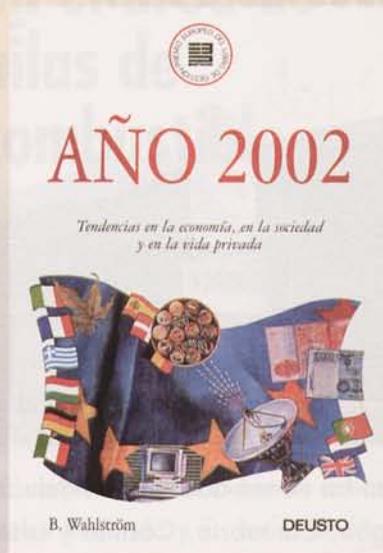
Una amplia representación del equipo consular de Bilbao visitó el pasado día 15 de abril nuestra Experiencia Cooperativa. El objeto de la visita consistió en ofrecer a los cónsules de los diferentes países en Bilbao una panorámica de la realidad empresarial de MCC.

Jesús M^e Herrasti, que ejerció de cicerone, nos resumió las sensaciones del grupo tras su estancia entre nosotros: la grata impresión que les causó la



realidad corporativa, la posibilidad de establecer posibles relaciones comerciales, y el interés que mostraron por divulgar nuestra Experiencia en sus países.

libros



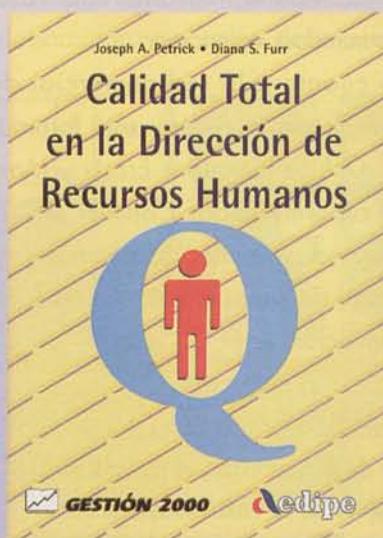
Año 2002

Bengt Wahlström

En el siglo XXI, la mayoría de las empresas vivirán en las mismas condiciones que hoy. Sin embargo, ha habido algunos cambios y, para algunas empresas, estos cambios han traído consigo éxitos y fracasos.

Mediante un análisis detallado de las tendencias mundiales, Bengt Wahlström reflexiona sobre un futuro conformado por: los desequilibrios ecológicos de un ambiente devastado por decenios de industrialización; rápidos progresos en campos tan polémicos como la ingeniería genética y la biotecnología; los sistemas mundiales de transporte de alta velocidad y alta tecnología; una población mundial que amenaza con sobrepasar los 14.000 millones de personas para el año 2002; y mucho más.

Este relato fascinante y muchas veces perturbador ofrece una visión global y realista de lo que será la vida en el siglo XXI.



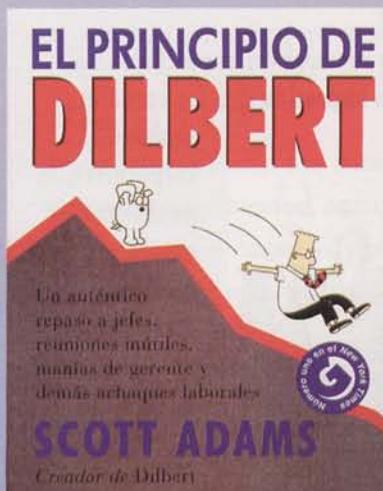
Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos

Joseph A. Petrick

Diana S. Furr

En estos momentos de reingeniería, recorte de gastos y lucha por la supervivencia empresarial, la aplicación de la calidad total en la dirección de recursos humanos es imprescindible. Esta ofrece vías para coordinar los intereses de la organización con los de sus empleados. La calidad total consiste en el equilibrio entre tres objetivos fundamentales: máxima satisfacción del cliente, máxima satisfacción de los empleados y mínimo coste. De esto trata este libro desde la óptica de la dirección de recursos humanos.

Este libro está dirigido a profesionales de recursos humanos y a aquellos directivos que toman decisiones que afectan a la calidad del trabajo y a la calidad de vida de sus colaboradores.



El principio de Dilbert

Scott Adams

Después de años de Calidad Total, Excelencia y Reingeniería, Dilbert, protagonista de la tira cómica de mayor éxito en Estados Unidos se ha convertido en el personaje estrella del mundo de la empresa.

En veintiséis capítulos ilustrados, Scott Adams descubre los secretos de la Dirección en la empresa: abrirse paso hacia el éxito, simular calidad, plan de negocios, los departamentos de contabilidad, herramientas de la dirección, etc.

El Principio de Dilbert es un tesoro, oro puro para todos aquellos que viven sumergidos en el loco mundo de la empresa y los negocios. Así lo entendieron miles de lectores que en pocos meses agotaron esta obra maestra.

1998ko balantzeari dagokionez, enpresa berriak sartu dira euskararen erabilera sustatzeko mikroplangintzetan.

Euskalan elkarteak, arazo amankomunei erantzun bateratuak emateko, Fundazio bat sortzea proposatzen du



Euskalan Fundazioa 99rako

Aurtengo 99 urte honetarako, hiru helburu berezi azpimarratzen ditu Euskalanek: elkarteak sendotzea, bitartekari lana zehaztea eta Euskalan Fundazioa martxan jartzea.

Elkarteak sendotzeko helburuari dagokionez, bazkide eta enpresa desberdinekin harremanak sakontzeko beharra ikusten da. Horretaz gain, beste entitate eta sektoreetako agenteekin koordinazio lana sendotu nahi da, honela Eusko Jaurlaritza, HABE, enpresa eta abarrekin erlazioa finkatuz.

Baina, 99rako aurreikusitako aspekturik inportanteena, Euskalan

Euskalan Elkarteak, lan munduan euskararen erabilera bultzatzeko helburuarekin sortutako elkarteak, 98ko Batzar Nagusia ospatu du.

Gai ordenan azaltzen zenez, 98ko jardueraren balantzea eta 99rako aurreikusten diren asmoak aztertu ziren bazkideen artean.

98an: enpresa berriak mikroplangintzetan

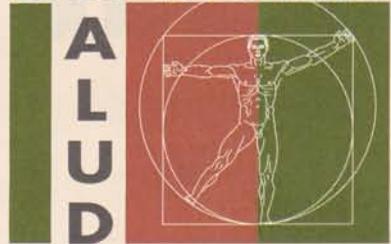
1998. urtean enpresa berriak sartu dira euskararen erabilera sustatzeko mikroplangintzetan. Hauen artean, Fagor Taldeko kooperatiba guztiek emandako

konpromezuak garrantzi berezia du. Hildo honi jarraituz, beharrezkoa ikusten da lehendabizi Euskara Batzordeak martxan jartzea enpresa desberdinetan, gero mikroplangintzak garatu daitezzen, eta helburu honetan ere ahalegin berezia jarri du Euskalan elkarteak.

Eguneroko esperientziak elkartrukatzeko, euskara teknikarien arteko koordinazioa landu da bereziki. Sektore desberdinetako pertsonak hartu dute parte pasa den urtean zehar burutu diren bilera horietan: Euskaltegietako irakasleak, EMUNeko teknikariak, Euskalaneko kideak eta abar.

Fundazioa sortzeko asmoa azpimarratu behar da. Lan munduan euskararen aldeko mugimenduak ematen ari diren arren, sektore ekonomikoak zikloka funtzionatzen duenez, krisi ekonomikoa emango balitz, euskalduntzeko ahalegun guztiak ezerezean geratu daitezke la ikusten du Euskalan elkarteak. Beraz, Fundazioaren helburu nagusia diru poltsa bat sortzea izango litzateke, ekonomia aldetik gure enpresentzat urte hain onak ez datozenerako. Azken finean, enpresen behar eta arazo amankomunei erantzun bateratuak ematea da asmoa.

OSASUNA



Sangría

Dícese en Gastronomía de la bebida refrescante a base de vino, gaseosa, zumo de limón, canela, licores, y otros ingredientes a gusto de los consumidores. Peligrosa porque en los días que aprieta la calor entra excesivamente bien y con facilidad, lo que puede producir estados comatosos y estuporosos postpandriales, entiéndase, en terminología no médica, modorra profunda, acompañada de ronquidos o rugidos, después de comer y beber placentera y abundantemente.

En Medicina la sangría se practicaba desde muy antiguo y consistía en hacer perder sangre, de forma controlada, mediante un corte en antebrazo, para descongestionar a los enfermos. La sangría se aplicaba en múltiples enfermedades y normalmente la practicaban barberos, curanderos,... Quizás el nombre de sangría a la bebida venga del aspecto sanguinolento que adquiere el mejunje y que recuerda al de las sangrías de verdad.

Pero no me refiero a este tipo de sangrías. La sangría de la que yo me hago eco es económica y que cuando se practica no tiene efecto descongestionante, muy al contrario, produce algunas congestiones, insomnios, dolores de estómago, y dolencias similares además de secreciones biliosas, en algunas perso-

nas que administran los dineros. Y de las sangrías económicas, que hay muchas y de muchos tipos, me refiero en concreto a la que ocasiona el "ausentismo" laboral de causa médica. Prefiero llamarle "ausentismo", es más gráfico y real, y además la palabra absentismo me recuerda la de absentia, equivalente a ajenjo, bebida alcohólica, espiritosa, que no conviene mezclar con la sangría por constituir mezcla explosiva.

Cada año se incrementa un poco, a lo que alguien me puede decir que cada año somos un poco más viejos y que por lo tanto es lógico que suba. A lo cual yo le puedo contestar que los colectivos más viejos no son precisamente los que más "ausentismo" tienen, al contrario, son bastante menos "ausentistas" que otros más jóvenes.

Por supuesto las personas enfermamos y perdemos nuestra capacidad de trabajar, y ésto es algo natural y fisiológico. Hasta

aquí de acuerdo, pero también es verdad que además de ese "ausentismo" natural, biológico, inevitable, y que hay que pagar bien porque una persona enferma tiene más gastos que una sana, hay otro añadido que se debe a circunstancias extra-médicas y



Eukeni Olabarrieta

que más o menos sirve de válvula de escape de problemas y frustraciones laborales, familiares, personales, etc... Y en nuestro caso se da otro factor y es que a la cooperativa le sale "más barato", aparentemente, un eventual que un socio de baja, ya que cuando un socio está de baja la cooperativa no paga ni la cuota. Antes se decía que el "ausentismo" se incrementaba en las épocas de crisis económica y recesión industrial, pero ahora casi da igual que este-mos en penuria que tirando la casa por la ventana. El "ausentismo" sigue para arriba. Y no hay que echarle la culpa a la epidemia de gripe, que ésta es igual para todos y en toda la geografía y el "ausentismo" no es igual ni para todos ni en toda la geografía. Hay cooperativas con una tasa de "ausentismo" por debajo de la media y población añosa, y otras, con un colectivo joven tienen el "ausentismo" por las nubes.

Durante una temporada nos ha estado preocupando el problema de la asistencia sanitaria, pero en mi opinión el problema más preocupante y al que hay que prestarle más atención en la actualidad es al "ausentismo" laboral cuyo gasto se está dispa-

rando y que es una magnífica prestación, quizás el quid de la cuestión esté aquí, que es muy buena para la cooperativa y para el "ausentista", y que de seguir así y no adoptarse medidas puede entrar en crisis por el excesivo gasto y el escaso control que se tiene sobre ella, ya que no parece existir demasiado entusiasmo en el colectivo por afrontar este problema. Y como siempre terminarán pagando justos por pecadores.

Cada año gastamos más, cada año se incrementa el índice de "ausentismo", mientras que en otros colectivos, en otras industrias, el índice está descendiendo. A nivel de empresas privadas de corte tradicional, raras son las que superan actualmente el 3,25%, mientras que nosotros estamos en el 4,22% de media en el grupo. Hace bastantes años era a la inversa pero con mayor diferencia todavía. Solo la administración pública y las empresas públicas tienen tasas de "ausentismo" que superan con creces el 6% ó más. Ya sé que esto tiene muchas lecturas y que se pueden hacer mil interpretaciones, pero ahora que tanto se habla de precios ajustados, de costes, no hay duda de que esta variable no hay que perderla de vista. En 1998 el "ausentismo" nos ha costado 2.483 millones, es decir 124.150 pesetas por mutualista y año, una auténtica sangría.

Las sangrías son buenas para eso, para los días en que aprieta la calor, siempre y cuando después no tenga que conducir vehículo y pueda acurrucarse plácidamente en los brazos de Morfeo.

MCCk bilioitik gorako salmentak izango ditu 1999an



Gestio Plangintzan jaso-tzen diren datuen arabera, MCCko Industria eta Banaketa Taldeek bilioitik gorako salmentak izango dituzte 99 ekitaldi honetan. Honela, 98an izandako salmenta orokorrak %16an igoko direlarik.

Korporazioko Gestio Plangintzan 1.025 bilioiko fakturazioa aurreikusten da konkretuki; 595.000 milioi Banaketa Taldeak izango duena eta 430.000 milioi Industria Taldeak.

Finantza Taldeari dagokionez ere, Euskadiko Kutzako bitartekoturiko baliabideak bilioitik gora izatea espero da.

Inbertsioetan ere gorakada nabarmena emango da 99an. Aurreko ekitaldian 70.000 milioi pezeta inbertitu ziren eta aurtengoan 90.000 milioi pezeta izatea espero da. Parterik nagusia, ekitaldia bukatu aurretik Industria eta Banaketa Taldeetan sortuko diren 3.000 lanpostu berrietara destinatuko da, eta orohar 45.000 pertsonen osatuko duten plantilakin bukatuko du 99a.

EURO €

Información entresacada del suplemento especial del 4 de enero sobre el euro de CINCO DIAS.

Monedas y billetes (II)

Tal y como comentábamos en la entrega anterior, la fecha de sustitución de las monedas nacionales por el euro se producirá el 1 de enero del 2002. Será entonces cuando todos los ciudadanos de los once países que integran Eurolandia comenzarán a utilizar el euro como moneda alternativa a la de su país hasta que el 1 de julio -período máximo

de convivencia de las divisas de los once con el euro- guarden sus respectivas monedas en el baul de los recuerdos y comiencen a utilizar el euro como exclusiva forma de pago.

Siete billetes y ocho monedas integrarán el nuevo monedero. Estas son las principales características del diseño de los siete billetes.

EL MAPA DE EUROPA

Se ha reproducido a partir de una foto satélite.

EL DISEÑO DE LA FILIGRANA

Se ha mantenido en secreto por razones obvias de seguridad.

ILUSTRACIÓN DEL ANVERSO

Se ha reproducido un puente como símbolo de cooperación entre todos los países de la Unión Europea.

LA BANDERA EUROPEA

12 estrellas doradas impresas sobre fondo azul.

EL NÚMERO DE AUTENTICACIÓN

Está situado por encima del valor del billete. Son 12 cifras.

SISTEMAS DE SEGURIDAD

Para evitar falsificaciones.

INICIALES DEL BANCO CENTRAL EUROPEO

Se expresan en todas las lenguas de la Unión Europea.

LA FIRMA DEL PRESIDENTE

Del Banco Central Europeo, Wim Duisenberg.

LAS 12 ESTRELLAS

Drapeadas europeas se utilizan de fondo en el reverso.

EL VALOR DEL BILLETE

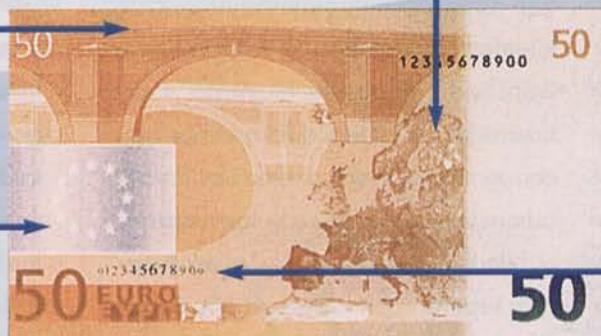
Se muestra en grandes cifras y en relieve.

EL NOMBRE DE LA MONEDA EUROPEA

Aparece escrito en caracteres griegos y latinos.

ILUSTRACIÓN PREDOMINANTE

Representa una puerta, cuyo estilo arquitectónico varía según el valor de cada billete.



Mundukide integrará a diversas ONGs de la comarca del Alto Deba y su objeto consiste en canalizar acciones para el desarrollo socio económico del Tercer Mundo.

MCC participa en el proyecto de constitución de la Fundación Mundukide

Varias ONG (Organizaciones No Gubernamentales) de los pueblos de la comarca del Alto Deba proyectan la constitución de la Fundación Mundukide, cuyo objeto principal es cooperar en el desarrollo de zonas de países del Tercer Mundo.

MCC ya ha mostrado su voluntad de apoyar esta iniciativa social para potenciar el desarrollo socio-económico de los países del Tercer Mundo. De hecho, esta colaboración no tendrá un carácter testimonial ni de aportación de recursos financieros, sino que servirá para canalizar la transferencia al Tercer Mundo de recursos de conocimiento empresarial y valores cooperativos, similares a los que han posibilitado el nacimiento de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y que podrían permitir el desarrollo endógeno y autoorganizado de las propias capacidades humanas y sociales de colectividades del Tercer Mundo.

Objetivos concretos

Los objetivos concretos de la Fundación Mundukide serán dos. Por una parte, impulsar un nivel de desarrollo socio económico digno de zonas del Tercer Mundo con una población similar a la del Alto Deba (unos 60.000 habitantes) para cubrir las necesidades mínimas en cuanto a alimentación, sanidad, escolarización y agua potable. El desarrollo total de



cada proyecto se estima en 5 años.

Y por otra parte, cooperar en la creación de empresas, a ser posible cooperativas o asociativas, en zonas del Tercer Mundo, aportando nuestro

“saber hacer” en aspectos comerciales, organizativos, productivos... y participando, si fuese necesario, en la financiación, e incluso a través de intercambio de personal.

HACER CAMINO AL ANDAR

El comité de las ONGs promotoras del proyecto, adoptando provisionalmente la función de órgano rector de la futura Fundación, ya se ha propuesto el inicio de una primera acción de cooperación en un área de alta necesidad en Mozambique. Se trata de la provincia de Niassa, en una comarca de aproximadamente 60.000 habitantes. Además de la preparación de este proyecto específico, que conllevará algo más de 12 meses, también se prevé la colaboración en Mozambique en un proyecto de menor enjundia a través de la ONG Intermon. La participación en este proyecto permitirá al mismo tiempo conocer con más profundidad el país en el que se va a llevar a cabo la primera acción de cooperación importante de la Fundación.

Invierte 2.000 millones en este nuevo proyecto internacional que viene a sumarse a China, Marruecos y Brasil. Iniciar  su actividad a finales de este año.

Irizar también llega a México

Un nuevo capítulo en la carrera de Irizar por su implantación en los mercados exteriores: Irizar México. Se trata de un proyecto que ha supuesto una inversión próxima a los 2.000 millones de pesetas, aportada al 100% por Irizar, y que prevé iniciar su actividad a finales de 1999.

En la capital azteca se fabricarán los modelos Century e Intercentury, que se venderán en el ámbito doméstico mexicano, previéndose alcanzar el 20% de la cuota de mercado al tercer año de funcionamiento de la empresa.

Ya en una segunda fase se contempla utilizar la planta de México, ubicada en el Parque Industrial B. Quintana de Quer tero, como plataforma exportadora hacia otros países americanos y, en particular, hacia Estados Unidos y Canadá,

Cabe recordar que en 1998, primer año de presencia en el difícil mercado de Estados Unidos, IRIZAR vendió en este país 60 autocares, planteándose para este ejercicio elevar la cifra hasta los 120.

Facturación y empleo

Irizar México prevé una facturación en torno a los 7.000 millones de pesetas para su tercer año de funcionamiento.

El personal inicial será de aproximadamente 100 personas, que se irá ampliando hasta las 300 a lo largo de los tres primeros años, creando asimismo empleo indirecto en la zona de Querétaro para otras 80 personas.

Por último cabe reseñar que, además



de en Ormaiztegui, Irizar ya fabrica sus autobuses en China, Marruecos y Brasil. Irizar Group prevé facturar este año

30.500 millones de pesetas, con un incremento de cerca del 40% sobre 1998.

Muri  Miguel Mari Irizar, persona clave en el desarrollo de Irizar.

El pasado 14 de abril murió en Eibar a los 79 años Miguel Mari Irizar, persona clave en el desarrollo de la cooperativa Irizar.

Su papel fue decisivo en 1962, cuando Irizar atravesaba serios problemas económicos. Desde su puesto de gerente lider  el paso de lo que era una empresa familiar S.A. a cooperativa. Entonces era también alcalde de la localidad guipuzcoana de Ormaiztegui.

Además, Miguel Mari Irizar desarrolló el modelo de carrocería "Dinan", que supus  un salto cualitativo y cuantitativo en el producto de Irizar, llegando incluso a exportarse. Más tarde, en 1970, fue relevado de su puesto y pas  a trabajar a Pullmatur, empresa que posteriormente termin  siendo cliente de Irizar.

Los que le conocieron le califican como persona sensible, social, con visión de empresa, y con mucha credibilidad entre los que eran sus trabajadores en aquella época.

La Comisión Permanente ya ha aprobado el Reglamento definitivo del Congreso. Se han enviado a las cooperativas las enmiendas presentadas a la ponencia.

Se aproxima el VII Congreso

En fechas ya próximas a su celebración, el día **26 de mayo**, resulta procedente, a efectos de incentivar la profundización en la ponencia que se va a someter a este órgano, señalar los aspectos de preparación y tramitación que se están llevando a cabo.

En primer lugar, cabe indicar que se ha enviado a las cooperativas, agrupaciones y congresistas, la documentación básica en la que se va a sustentar el tratamiento de la ponencia "**Política Empresarial de MCC 2001-2024**".

Las cooperativas y agrupaciones han recibido el *Reglamento* definitivamente aprobado por la Comisión Permanente y la relación de *enmiendas formales y sustanciales* planteadas por los 7 enmendantes a la referida ponencia.

Esta documentación aporta el contexto y los textos concretos en los que se centrará el debate en el Pleno. Es cuestión, por tanto, de que las cooperativas y agrupaciones le presten la necesaria atención al asunto y les den el tratamiento preciso en sus respectivos ámbitos de responsabilidad.

En cuanto a las **enmiendas formales**, señalar que, si bien no modifican el contenido de la ponencia, sí lo enriquecen y completan. Al respecto hay que significar que en algunos casos, como por ejemplo las enmiendas formales que se plantean a la **Cultura Empresarial y Misión**, merecen repa-



sarse, puesto que ahorman una definición formal un tanto diferente respecto a los textos de la ponencia.

Enmiendas sustanciales

En relación a las *enmiendas sustanciales*, que necesariamente tienen que ser debatidas y decididas por el Pleno, hay que indicar que algunos enmendantes y el propio ponente, han planteado la posibilidad de obtener una *enmienda transaccional*. En este caso, se enviarán -con la máxima urgencia- los textos transaccionados a todas las cooperativas y agrupaciones, para que puedan ser tratados y se posicionen ante los mismos, en tiempo apropiado.

No es cuestión de señalar la posición que el Consejo General, autor de la ponencia, ha adoptado respecto a las enmiendas formuladas. Esto ya se verá en la propia sesión del Pleno.

En este momento y en el contexto de este artículo, únicamente cabe recalcar e insistir que la celebración del VII Pleno del Congreso es una oportunidad inmejorable para tratar y profundizar en los aspectos básicos en que se asienta nuestra Experiencia y que, lógicamente, ha de guiar la Política Empresarial adaptada a las circunstancias actuales que, en este caso, se refieren al ámbito del próximo Plan Estratégico Corporativo 2001-2004.

A través de Internet, se difundirán noticias relacionadas con el medio ambiente en general y el industrial en particular.

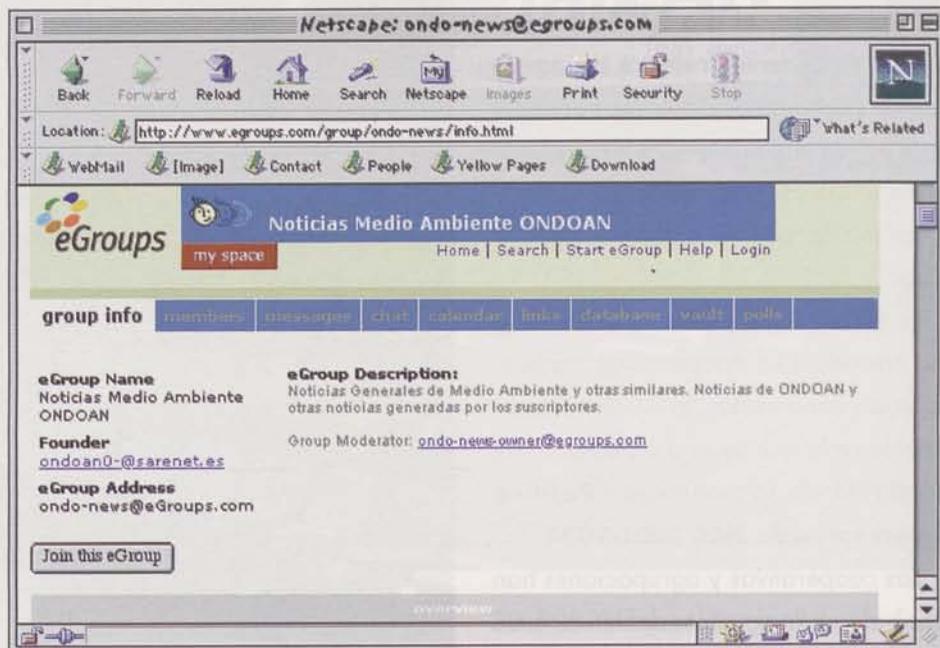
ONDOAN-News, nuevo canal de noticias medioambientales

La cooperativa ONDOAN ha puesto en marcha recientemente en Internet un servicio de noticias relacionadas con el medio ambiente. Este servicio informativo, gratuito para sus clientes y para todas las cooperativas de MCC, se distribuye sin periodicidad prefijada, y abordan todos los ámbitos del medio ambiente, prestando especial atención al medio ambiente industrial, las novedades legislativas que se produzcan o vayan a producirse. En concreto, este servicio ofrece noticias relacionadas con las obligaciones más importantes que dicha legislación impone a las empresas, el mundo de los Sistemas de Gestión Medioambiental ISO 14001, actuaciones de empresas extranjeras en el campo de medio ambiente, periodos para la presentación de solicitudes de subvenciones y otras obligaciones legales, cursos y jornadas. Además, los abonados a la lista

pueden proponer noticias para su distribución, como sus progresos en el campo de la gestión medioambiental, adopción de medidas innovadoras o certificación en ISO 14001.

Para suscribirse basta con enviar un mensaje en blanco a la dirección <ondo-

news-subscribe@egroups.com> desde el buzón electrónico que posteriormente recibirá las noticias. Para cualquier duda o aclaración está disponible la dirección <ondo-news-owner@egroups.com> a la que se puede dirigir además cualquier comentario relacionado con la Lista.



Cambios en la Corporación

Este mismo mes de abril, la Comisión Permanente, en su sesión ordinaria celebrada el pasado día 23, adoptó una serie de acuer-

dos relativos a nombramientos que afectan a determinados miembros del Consejo General y a la configuración de los Departamentos Centrales de la Corporación.

A nivel del Centro Corporativo la Comisión Permanente acordó la constitución del Departamento de Promoción Empresarial, cuya dirección la

ocupará Juan M^a Uzkudun, que hasta ahora venía ocupando la Vicepresidencia de la División de Automoción.

Asimismo, José M^a Aldekoa será a partir de esa fecha el nuevo Vicepresidente de la División de Automoción, dejando su cargo anterior como Vicepresidente de la División de Componentes.

MCC en la prensa

Mondragón y otras anomalías

Urssa es una cooperativa de Vitoria que compite con las mejores en su sector, el de estructuras metálicas. Ellos fabricaron y montaron, por ejemplo, el esqueleto curvilíneo y complejo del Guggenheim.

Trizar, el primer carroceros de España, es otra cooperativa integrada también en la Corporación Cooperativa Mondragón. Un conglomerado que el año pasado rebasó el billón de pesetas de facturación y que da empleo a más de 42.000 personas, más de la mitad cooperativistas. El primer grupo industrial de Euskadi y el noveno de España. Con nueve divisiones en las que se integran empresas de todos los sectores: Eroski en distribución, la Caja Laboral en las finanzas, Fagor en electrodomésticos, Orona en ascensores, multitud de empresas auxiliares de automoción...

La Corporación Cooperativa Mondragón es realmente un caso único en el mundo. El mayor exponente actual del cooperativismo - "sistema económico y social basado en la asociación de personas en cooperativas para conseguir la mayor satisfacción de las necesidades comunes de los socios" - un movimiento iniciado en Gran Bretaña, como tantos otros, en el siglo XVIII.

Mondragón sería portada en cualquiera de las grandes revistas financieras internacionales si no resultase tan anacrónica y subversiva. Tan opuesta a todos los principios y fundamentos del pensamiento único. Pueden estar muy de moda las ONG y la solidaridad, y todos los mecanismos de cooperación. Pero mezclar eso con el beneficio, con la competitividad y la cuenta de resultados, es peligroso, como de rojos. Algo que no casa bien con los axiomas del modelo imperante, donde las empresas -de capital privado, por supuesto- exigen todo el protagonismo. ¿Cómo se puede competir en el mercado sin capital y sin capitalistas, con los empleados convertidos en dueños?

Más de cinco mil personas visitan cada año Mondragón para entender cómo se convirtió en realidad el sueño que en torno a la entonces escuela politécnica (hoy Universidad) puso en marcha el padre Arizmendiarieta. Hace ya 43 años.

(...) Modelos como el de la cooperativa, o el del simple autoempleo, no sólo no son fomentados, sino que tropiezan con todo tipo de trabas... Hace ya años, por ejemplo, que resulta prácticamente imposible la capitalización del subsidio de desempleo. ¿Tiene eso sentido en una sociedad que dice favorecer la

iniciativa, necesitada de emprendedores? ¿O es que sólo las iniciativas que se ajusten al modelo son merecedoras de bonificación fiscal, de descuentos de cotización de la Seguridad Social ...?

Otalora es el centro para la difusión de la idea cooperativa del grupo Mondragón, un grupo que dice funcionar sobre dos principios, "solidaridad y participación", que resultan sumamente atractivos. Pero Otalora, claro, no tiene la nombradía ni la presencia en los medios de las grandes fundaciones, de los institutos empresariales que machacan, una y otra vez, con los grandes axiomas de este modelo que se ofrece como único capital bien remunerado, creación de valor para el accionista... Hay, pues, otras formas de crear riqueza y la buena marcha del grupo vasco que preside Antonio Cancelo -presidente del Consejo General de Mondragón Corporación Cooperativa- es la prueba palpable. Que más sueños como el de Mondragón puedan hacerse realidad es, como cualquier acto de creación, una pura cuestión de voluntad.

Javier Arce
Revista Futuro
Marzo 1999

Edurne, vizcaína de 33 años, trabaja actualmente en el Departamento de Ventas de Consum; si bien comenzó a trabajar en establecimientos Eroski, hace 9 años.

Edurne Corrales

Socia de Eroski

R.M.E.

Hace 9 años que comenzaste a trabajar en Eroski ¿verdad?

Sí, así es. Al acabar la carrera me apunté a un curso de cajera organizado por el INEM y a partir de este momento comenzó todo el proceso. He trabajado en distintos establecimientos: Labergain en Basauri, en el Maxi de Txurdinaga, en Licenciado Poza, ...

¿Como cajera?

En un principio sí, pero los cambios a mejor han sido paulatinos. En el Maxi de Txurdinaga trabajé como cajera mayor, y además a jornada completa y fija. Posteriormente, aspiré a una formación específica de jefatura de tienda, y a partir de este momento cambiaron mucho las cosas.

¿En qué aspectos?

Cambiaron las cosas no sólo en cuanto a condiciones laborales se refiere, sino también en cuanto a condiciones de vida, a ritmo diario.

¿Has tenido ocasión de conocer diferentes áreas del sector de distribución?



Sí. Muchos solemos comentar que en ocasiones los cambios son demasiado rápidos. Para cuando te asientas en un puesto, ya te ofrecen un cambio, con lo que eso supone.

Tendrá también su parte buena.

Por supuesto. A pesar del intenso trabajo de estos años, siempre he sabido que contaban conmigo, y además he ido aprendiendo cosas nuevas en cada puesto.

Cuéntanos tu experiencia tras la compra por parte de Eroski de S.F.

Fue la época de máximo disfrute.

Había tanto que hacer, que los resultados eran palpables. Se trataba de transmitirles desde nuestra propia forma de trabajar hasta pequeños detalles de organización de la propia tienda. Tras una temporada trabajando con establecimientos S.F. me incorporé a la enseña Consum, concretamente al Departamento de Ventas.

Y ¿cómo van las ventas?

Gracias a Dios van muy bien.

¿En qué se caracteriza Consum?

En la proximidad al cliente. Son salas de venta más pequeñas que los hipermercados y maxi, y están ubicados en zonas urbanas.

¿Realizas tus compras siempre en Consum?

Sí, es lógico, siempre tiras para casa. Además es una cultura que se transmite a la familia. Por ejemplo, a mi madre nunca le he dicho dónde realizar la compra, pero siempre va a Consum.

Es obligado preguntarte por tus aficiones, ¿a qué dedicas el tiempo libre?

Al trabajo.

¿No te queda tiempo libre?

Bueno, la verdad es que tiene que quedarme, porque tengo una hija de cuatro años que también necesita de mis atenciones. Es la que me obliga en cierta manera a desconectar de vez en cuando.

“He aprendido cosas nuevas en cada puesto”