

# TU

L A N K I D E

antzinakoak  
**HOJALATEROS  
DE BANCO**

Las ventas  
del Grupo Industrial  
crecen un 20%

**IRIZARrek autobusak  
egingo ditu Brasilen**



# ABSENTISMO LABORAL

# TU

L A N K I D E



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

#### ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatzta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

**Lehendakaria:**

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

**Kontseilariak:**

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

Karmelo Urdangarin.

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

T.U. Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta hitzen erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

### Absentismoa: zaindu beharreko parametroa

1996an Lagun-Aroko kooperatibek 1.834 milioi pezeta gastatu zituzten "behin-behineko inkapazitatea" prestazioari aurre egiteko. Absentismoa zaindu beharreko parametroa da, eta ez bakarrik kosto ekonomiko handia duelako, neurri batean enpresaren osasuna ere nehurtu egiten duelako. Adituen ustetan prebentzioa eta faktore motibanteak lantzea dira erremediorik onenak absentismoa gutxitu ahal izateko.



### Crecen las ventas del Grupo Industrial un 20%

Las ventas conseguidas durante el primer semestre del ejercicio por el Grupo Industrial han crecido un 20% con respecto al mismo período del año anterior.

Asimismo, el Grupo Financiero sigue evolucionando favorablemente, revalidando con holgura sus previsiones de desarrollo y rentabilidad.



### IRIZARREN AUTOBUSAK BRASILEN

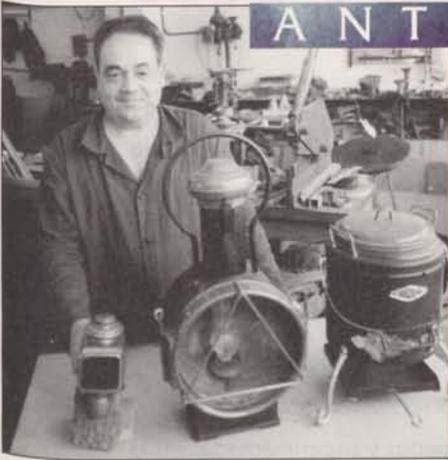


Irizar mundu zabaleko hiru kontinentetan sartuta dago dagoeneko, Afrikan, Asian eta Amerikan. Amerikako merkatuaren atea Caio enpresa brasildarrak zabaldu dizkio, izan ere datorren urtean lantegi berri bat era-tuko dute bion artean.

**ANTZINAKOAK**

**HOJALATEROS DE BANCO**

Los hojalateros han fabricado tradicionalmente un gran número de objetos de muy variado uso. Los especializados en la construcción de artículos de uso doméstico (cazos, embudos, aceiteras, marmitas, vasijas, etc.), eran conocidos como hojalateros de banco.



**“Tenemos que potenciar los valores de nuestro modelo educativo”**

Jesus M<sup>a</sup> Herrasti, Presidente de la Fundación Gizabidea, está convencido de que uno de los retos de la Fundación reside en mantener y afianzar los valores de nuestro modelo educativo.

Esa es una de las conclusiones a las que se ha llegado tras un largo proceso de reflexión interna en Gizabidea.

**Garberak atearak ireki ditu**

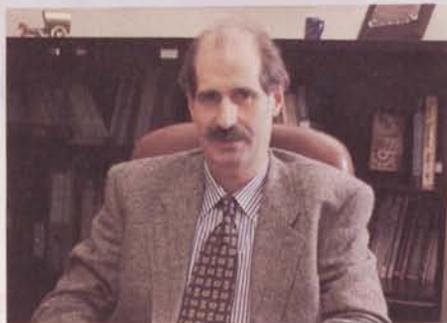
Eroski Taldeak 350 lanpostu sortu eta 6.300 milioi pezetako inbertsioa egin du Donostiako Garbera merkatal zentro berrian.

Zentro berri honek guztira 10.000 pezetako inbertsioa behar izan du eta Donostiako hiri osorako garapen-ardatza bihurtu da.



**“Potenciaremos el binomio Universidad-Empresa”**

Mondragón Unibertsitatea ha començado su primer año académico tras su constitución formal. Arranca con 2.300 alumnos, 3 facultades y 12 titulaciones. La conexión Universidad-empresa es uno de sus objetivos prioritarios, según nos comenta su nuevo rector Inazio Lakunza.



*sumario*

*editorial* 4

**Limitar el absentismo**

**¿Absentismo o “ausentismo”?** 5

**El absentismo en las cooperativas de Lagun-Aro** 8

**La gestión de la Incapacidad Temporal** 11

**Encuesta fotográfica** 14

**Evolución de MCC** 16

*Estrategias de empresa* 20

*Antzinakoak* 22

*begi belarri* 26

*colaboraciones* 30

*kooperatibetako*

*berriak* 34

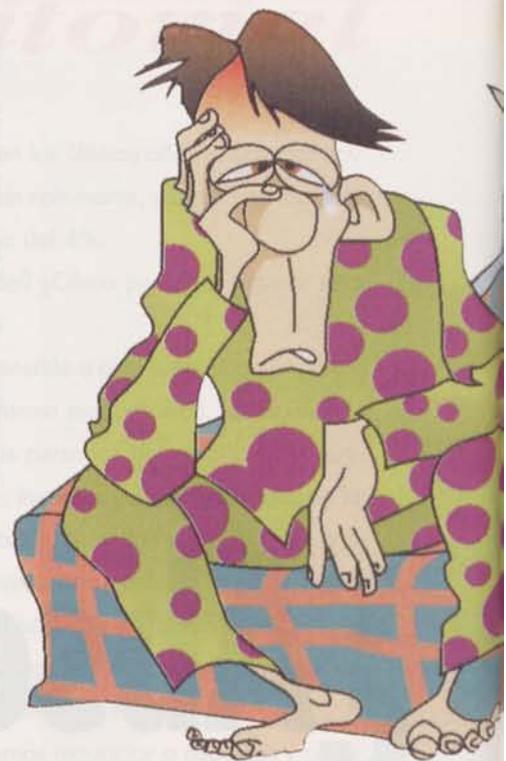
En 1980, el INSS (Instituto Nacional de la Seguridad Social) pagaba por la Incapacidad Laboral Transitoria (ILT), ahora Incapacidad Temporal (IT), 115.000 millones de pesetas; en 1991 la cifra ascendió a 558.000 millones y para 1997 se espera que ronde los 625.000. Claro que, ahora las empresas, desde la entrada en vigor del Real Decreto de julio de 1992, corren con el pago desde los días 4º al 15º, porque si no el coste se aproximaría para el INSS al billón. Las cooperativas asociadas a Lagun-Aro nos gastamos en 1996 la friolera de 1.834 millones en Incapacidad Temporal, el 32,27% de lo que nos gastamos en prestaciones de reparto. Es decir, cada socio tocamos aproximadamente a 100.000 pesetas/año para sufragar el absentismo.

### Absentismo biológico y cultural

Las personas enfermamos y perdemos nuestra capacidad de trabajar. Eso es así. Nos encontramos entonces ante un **absentismo biológico**, deri-

vado del hecho de que los seres humanos no somos inmunes. Pero a veces, a este absentismo biológico hay que añadirle el **absentismo sociológico**, el debido a factores culturales, empresariales, que condicionan que una baja se prolongue más de lo debido o que se tengan bajas frecuentes.

La satisfacción en el trabajo, la integración en la empresa, la situación económica y familiar, condicionan de forma importante el absentismo. Por lo general, las mujeres tienen más absentismo que los hombres, y la razón es clara: las mujeres tienen en la mayoría de los casos doble jornada, en la fábrica y en casa. Y por tanto, cualquier afección dura más y tarda más en recuperarse. No es lo mismo ir a un trabajo gratificante que tener que ir a un trabajo penoso, monótono, aburrido, como se suele decir cuando se va a un trabajo de estos: "voy al pozo de la reuma", o "a la mina". Ni es lo mismo trabajar en el desmoldeo de una fundición, que en una oficina con aire climatizado; ni es igual un trabajo en cadena que un trabajo artesano, creativo.



Una lumbalgia en una persona con un buen trabajo, con un trabajo motivador, bien pagado, en un sitio cómodo, puede suponer una baja durante 4-5 días. Sin embargo, en un trabajo duro, sin estímulos, peor pagado, puede durar varias semanas. Y si hay conflicto en la empresa, o con su jefe, o con el puesto de trabajo o de otro tipo, mucho más.

Y es que el absentismo es ante todo y sobre todo un **indicador de salud de la organización**, de la empresa. Y el absentismo es en muchas ocasiones expresión de un **sentimiento de huida de la empresa**. Y, ¿por dónde se huye? Pues por la vía más fácil, menos conflictiva y que menos repercusión tiene en el bolsillo de cada uno: la vía sanitaria, la de la baja médica, un simple papel fácil de conseguir de cualquier médico que en pocos minutos de consulta debe constatar una enfermedad y la incapacidad laboral des-

**“Las cooperativas asociadas a Lagun-Aro nos gastamos en 1996 la friolera de 1.834 millones en Incapacidad Temporal, el 32,27% de lo que nos gastamos en prestaciones de reparto. Es decir, cada socio tocamos aproximadamente a 100.000 pesetas/año para sufragar el absentismo”.**



conociendo el puesto de trabajo y otras circunstancias.

### Factores motivantes

Muchas veces los empresarios, y también otros estamentos implicados en el tema del absentismo, simplificamos el problema reduciéndolo a su dimensión médica y económica. Pocas veces nos preguntamos cómo es su absentismo, por qué falta tanto la gente a su trabajo, cuáles son las categorías laborales más afectadas, cuáles son las enfermedades más frecuentes entre su colectivo, si tienen algo que ver con el trabajo, y si se puede hacer alguna prevención. Ni analizamos cómo cultivamos entre nuestros colectivos los factores de motivación en el trabajo: comunicación, participación, responsabilidad, adecuación hombre-puesto de trabajo, formación, promoción,... todo esto que suena tan bonito, parece que lo hemos guardado en el arcón de los recuerdos a la espera de que soplen vientos más favorables. Ahora es la

cruda realidad, pura y dura, la que en nombre de la competitividad y la supervivencia, hace que aparquemos algunas consideraciones de este tipo.

Tradicionalmente, las cooperativas hemos tenido un absentismo más bajo que las sociedades anónimas. Sin embargo, en los últimos años, en los que hemos experimentado un incremento paulatino, sin prisa pero sin pausa, les hemos superado. No nos debe servir de consuelo el hecho de que la administración y en general las entidades públicas nos superan ampliamente, aunque todo hay que decirlo, también van reduciendo su absentismo poco a poco.

Al margen de motivaciones en el trabajo como puede ser la pérdida de ilusión en un proyecto, la masificación, la desidentificación personal, un evidente pasotismo en muchos casos a nivel colectivo e individual, y otras circunstancias que se han dado y se están dando en el grupo cooperativo, no hay duda de que la pérdida de la vergüenza a la hora de contar con trabajadores en situaciones de empleo temporal, eventuales, en condiciones más o menos precarias, -más bien más-, está suponiendo si no un incremento significativo del absentismo, sí un mantenimiento de

la tasa del mismo y un no retroceder en esta cifra. El eventual es más barato, y según dicen, produce más que un socio; y por lo tanto le cuesta menos a la empresa y obtiene mejor rendimiento.

Aunque no me gusta entrar en el terreno de lo anecdótico, hay casos muy ilustrativos, como cooperativas que no facilitan la vuelta del socio cuando le van a dar de alta porque su puesto ya está ocupado por un eventual con el que hay contrato por equis tiempo, así que "sigue en casa unas semanas más y cuando estés del todo bien vuelve por aquí". Hay muchísimas anécdotas de este tipo o similares, que si bien no sirven para generalizar y sacar conclusiones, si son expresión de un cambio cultural que conviene analizarlo con frialdad y objetividad, sin triunfalismos.

Para establecer una terapia correcta, -en este caso los emplastes sirven para poco-, hace falta hacer primero un diagnóstico correcto. A ver quién le pone el cascabel al gato, que en este caso consistiría en buscar respuestas a éstas y a otras preguntas: ¿por qué los socios de una cooperativa se ausentan tanto? ¿qué hacen las cooperativas para reducir sus tasas de absentismo laboral? **TU**

**"El absentismo es ante todo y sobre todo un indicador de salud de la organización, de la empresa. Y el absentismo es en muchas ocasiones expresión de un sentimiento de huida de la empresa".**

**El autor del artículo presenta algunos datos en relación con el absentismo de las cooperativas asociadas a Lagun-Aro.**

**Asimismo, analiza las repercusiones económicas del absentismo en nuestras empresas.**

# El absentismo en las cooperativas de Lagun-Aro

**JUAN CRUZ IRIZAR, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PROVISIÓN DE LAGUN-ARO**

**A** través del presente artículo pretendo dar una visión de lo que representa la pérdida de horas de trabajo durante el horario de la jornada normal establecido en los días laborables según el calendario y cuadro horario de las cooperativas, debido a las prestaciones de Incapacidad temporal (Enferme-

dad y Accidentes), y Maternidad, y las consecuencias económicas que comporta.

Existen otras situaciones que también originan pérdida de horas de trabajo en las cooperativas -licencias y permisos retribuidos, ausencias no retribuidas, huelgas políticas, asambleas y consejos sociales, etc.,- pero no son objeto de análisis en el presente escrito.

Por tanto, me ceñiré exclusivamente a las horas perdidas por Incapacidad Temporal y Maternidad. Para su medición, comparación con otras Empresas y evaluación en el tiempo se utiliza como ratio, entre otros, el porcentaje o índice de absentismo, que no es más que las horas no trabajadas por cada 100 horas que teóricamente debíamos trabajar.

Para valorar el "estado de salud"

de las Cooperativas Asociadas a LAGUN-ARO, E.P.S.V., a continuación se refleja un cuadro que nos compara con una referencia externa como ADEGI - Asociación de Empresas de Gipuzkoa- (Véase cuadro adjunta).

De su interpretación, podemos obtener las siguientes reflexiones:

■ El absentismo en LAGUN-ARO, con pequeños altibajos, se sitúa en una franja casi constante, en torno al 4,50%, con unos topes máximos coincidentes con la crisis del período 91-93, para atenuarse a partir del año 94.

En cambio, la evolución de ADEGI refleja una tendencia descendente

desde el año 90, hasta situarse en el mínimo histórico del 3,89% en el año 95.

■ La evolución de los datos externos es más favorable que la de LAGUN-ARO. Las razones que pueden explicar la misma son varias:

- Superación de la crisis económica y la falta de actividad de las Empresas. Esta circunstancia concurre en ambos casos.
- Financiación del 4º al 15º día de Incapacidad Temporal por parte de las Empresas afiliadas a la Seguridad social a partir de Julio de 1992, lo que implica mayor control-gestión de la prestación por parte de las Empresas. Este hecho no se produce en el ámbito de las cooperativas, si bien la coparticipación debiera ser fundamento suficiente para la gestión de este aspecto.
- Incremento del empleo precario a partir del año 93. En los datos de LAGUN-ARO no se recoge la incidencia de los trabajadores contratados por cuenta ajena, cuyo absentismo se cifra en torno al 1,90-2,00%, lo cual rebajaría los



## Absentismo ADEGI/LAGUN-ARO

### Análisis comparativo

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Junio 1997
<b>LAGUN-ARO</b>	<b>4,39</b>	<b>4,66</b>	<b>4,64</b>	<b>4,70</b>	<b>4,34</b>	<b>4,27</b>	<b>4,37</b>	<b>4,64</b>
<b>ADEGI</b>	<b>5,03</b>	<b>4,70</b>	<b>4,82</b>	<b>4,48</b>	<b>4,23</b>	<b>3,89</b>	-	-
<b>% Cobertura L-A/ADEGI</b>	<b>87,2</b>	<b>99,1</b>	<b>96,2</b>	<b>104,9</b>	<b>102,6</b>	<b>109,7</b>	-	-



La prevención, excelente herramienta para combatir el absentismo biológico.

datos globales de LAGUN-ARO en un 7-9%, dependiendo del número de trabajadores contratados.

- Inestabilidad del empleo fijo. Este factor es relevante en las Sociedades Anónimas, pero no en LAGUN-ARO.

- Incorporación de objetivos de reducción del absentismo en la negociación de los Convenios Colectivos.

Los gastos derivados de la prestación de Incapacidad Temporal (Enfermedad y Accidentes) representan una gran preocupación en LAGUN-ARO, y diría que en todos los países industrializados. Así, la Seguridad social ha acometido en los últimos años profundas reformas que van desde el traspaso de la financiación del 4º al 15º día a la Empresa hasta la reducción del tiempo de la prestación, etc.

## Repercusiones económicas

Asimismo, en el ámbito de los países de la Unión Europea, se están

desarrollando cambios importantes en las legislaciones correspondientes, orientadas al control de la prestación, traspasando, en algún caso, el cien por cien del coste a las Empresas.

Volviendo a nuestra realidad, me gustaría trasladar algunos datos para comprender mejor la entidad de la prestación que tratamos. Para ello, me referiré al ejercicio 1996:

- **Dejamos de trabajar 1.412.259 horas por absentismo.** Este volumen de horas se correspondería,

por ejemplo, con una Cooperativa de 803 socios que no trabajaron ninguna de la 1.758 horas de calendario laboral por socio y año.

- **La duración media de los expedientes de baja** que tuvieron alta a lo largo del año fue de **22,5 días** naturales (más de tres semanas).

- **El promedio de horas de trabajo no realizadas por mutualista fue de 76,82 horas.** La causa principal fue la enfermedad, que originó el 75,51% de las ausen-

cias. Le siguieron, en importancia, aunque a distancia, los Accidentes, con el 14,87%, y la Maternidad, con el 9,62%.

- **Cada día de baja representó de media un coste de 11.145 pesetas.**

- **El gasto total fue de 1.968 millones de pesetas,** representando la Incapacidad Temporal el 93,6%, y la Maternidad, el 6,4%.

Evidentemente, estos datos promediados tienen un comportamiento dispar en cuanto a la incidencia, y el porcentaje de absentismo en función del Sector de actividad donde estén enmarcadas la cooperativas y de la actividad laboral, edad y sexo del mutualista.

El estudio de los datos por sectores pueden aportar alguna luz, aunque limitada, ya que existen situaciones contrastadas donde cooperativas de igual actividad tienen absentismos que van del 3%, en unos casos, al 6% en otros.

Asimismo, tanto las estadísticas de LAGUN-ARO como de las Asociaciones de Empresarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco, confirman que sobre la base cien de absentismo en Gipuzkoa, Araba se sitúa en torno al 97 y Bizkaia en el 130.

Por otro lado, al contrario que el colectivo de mutualistas de más edad, el colectivo joven promedia una incidencia de bajas mayor pero de menor duración. Esta realidad del colectivo mutualista (con contrato de sociedad) contrasta con un menor absentismo de los contratados por cuenta ajena en las cooperativas, a pesar de tener las mismas características de actividad, edad y sexo. **TU**

**El autor, consciente de que las soluciones universales no son válidas para un tema tan delicado como es el absentismo, apunta, a modo de reflexión, tres ideas o acciones a llevar a cabo para reducir los altos niveles de absentismo que tenemos en nuestras empresas.**

# La gestión de la incapacidad temporal

**JON ORMAZABAL**, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE DANOBAT S. COOP.

**C**uando la Dirección del TU me sugirió esta colaboración, me propuso varias interrogantes: ¿el absentismo, es algo que siempre tendremos? ¿qué podemos hacer para mejorar la gestión actual? ¿qué factores o variables tenemos que analizar para reducirlo?

No son, sin duda, cuestiones baladí. En este artículo, -lo digo para situar al lector-, trataré de dar res-

puesta a estas interrogantes, bien sea de manera directa o indirecta.

## Causas

En el quehacer de nuestros Departamentos médicos y de personal, llevamos ya muchos años gestionando este tema. Y lo solemos hacer distinguiendo tres causas de absentismo: enfermedad, accidente y varios. La Incapacidad Temporal cubre el absentismo causado por enfermedad y accidente, sea laboral o no. Las

empresas, a la hora de situar su posición, utilizan diversos referentes: los llamados límites orientativos, establecidos ya hace algún tiempo; el comparativo con las empresas del ámbito de Lagun-Aro; e incluso con los datos estadísticos que periódicamente publican organizaciones empresariales.

Los datos registrados se trasladan al control de gestión mensual, y tanto el Consejo de Dirección, como el Consejo Rector y el Consejo Social,

conocen y controlan su evolución.

A fin de cada año, tenemos además otro parámetro que mide nuestra gestión del absentismo, como es el de la bonificación o penalización que corresponda, aunque su aplicación sea a nivel de comunidad y no de empresa individual.

Es decir, podemos afirmar que la Incapacidad Temporal está ya siendo gestionada, y por tanto controlada.

### Gestión Preferente

Lo que tratamos ahora es de idear nuevas vías que nos conduzcan a mejorar lo que venimos haciendo, considerando la Incapacidad Temporal como un proceso más en el contexto y con aplicación de los métodos de acción que se vienen utilizando en nuestras empresas, con el objetivo final del mantenimiento de nuestra competitividad. No podemos olvidar que en nuestros costes de mano de obra, y dentro de las Cuotas de Lagun-Aro, se incluye la cuota parcial de Incapacidad Temporal, que representa el 4% del Anticipo de Consumo. Si a esto añadimos, en el supuesto de accidente de trabajo, que, por ejemplo, en 1996, el coste medio ha resultado ser de 334.114 pesetas, -el de cada uno de los accidentes-, no dudaremos en convenir que ciertamente la gestión de la Incapacidad Temporal debe ser considerada como preferente.

### Propuestas

Una primera acción a acometer puede ser que esta prestación no soporte más situaciones que las que

propiamente tenemos predefinidas. Es decir, que no se tenga derecho a recibir esta prestación en circunstancias que no contemplan su percepción. A saber, en situaciones de recesión, por causa de cambios organizativos derivados de procesos de reingeniería, por diversas problemáticas socio-familiares, en supuestos de insatisfacción en el puesto de trabajo, por causa de puestos de trabajo de contenido rutinario, y en tantas otras circunstancias que las personas padecemos, se recurre indebidamente a buscar el amparo de esta prestación.

En una segunda instancia, y siempre con el ánimo de mejorar nuestra gestión actual, conviene recordar aquí, tanto para los gestores como para los consumidores de la prestación, la condición de propietario que el socio trabajador ostenta. Y lo digo en razón de las veces que hemos escuchado aquello de que "por ese dolor que dice tener, si hubiera sido su negocio estaría trabajando". Nuestras empresas están viviendo un proceso de acomodación a las nuevas herramientas de gestión, de las que merece ahora mencionar las referentes a la satisfacción de las personas, el trabajo en equipo, el trabajo sin control de presencia, al despliegue de objetivos y la integración de las personas en las estrategias empresariales. Es éste, pues, un momento muy adecuado para idear soluciones que sin duda redundarán en la disminución de las horas que dejemos de trabajar. Y probablemente sin que tengamos que instaurar conceptos retributivos como las

llamadas "primas de presencia" o el "bonus-malus" (bonificación-penalización) de las compañías de Seguros.

El Cede día de baja representó de media un coste de 11.143 pesetas.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

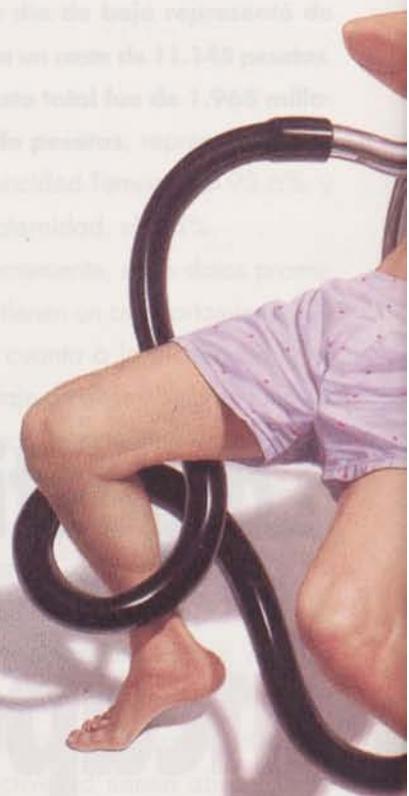
El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.

El gasto total fue de 1.965 millones de pesetas, representando el 9,62%.



siva esta propuesta, pero puedo afirmar que en ocasiones la hemos aplicado.

Si trasladamos las anteriores refle-



xiones a nuestro entorno más próximo, topamos con la modificación que introdujo la Seguridad social, que en su afán de atajar el mal de los gastos de la Incapacidad Temporal, cargó a la empresa el coste de los primeros quince días, pero manteniendo la cuota vigente con anterioridad a la citada medida. Es decir, siguió recaudando la misma cuota para cubrir una, en principio al menos, menor necesidad de prestación. Si nuestras acciones se encaminaran por esta línea de buscar la colaboración de la empresa en el objetivo de reducir el consumo de esta

## HIRU PROPOSAMEN ABSENTISMOA GUTXITZEKO

1. **Lehenik eta behin egin behar dena da prestazio honek ezarrita dituen egoerak baino gehiago ez jasatea, hau da, ezarrita ez dauden zirkunstantzietan prestazio hori jasotzeko eskubiderik ez izatea.**
2. **Bigarrenik, eta gure gaur egungo gestioa hobetzeko asmoarekin, gestio-gileei eta prestazioaren kontsumitzaileei gogorarazi egin behar zaie bazkide langileak jabe-izaera duela. Gure enpresak gestio-erreminta berriei egokitzen ari dira, besteak beste, pertsonen gogobetetasunarekin, talde-lanarekin, presentziaren bidezko kontrolik ez duen lanarekin, helburuen heda-penarekin eta pertsonak enpresa-estrategietan integraztearekin zerikusia duten erremintei. Une oso egokia da lan-ordu gutxiago galtzea ekarriko duten irtenbideak bilatzeko. Eta seguruenik ordainketa-konzeptuak, hala nola, "presentzi primak" edo Aseguru konpainien "bonus-malus" delakoa, ezarri beharrik gabe.**
3. **Hirugarren alternatiba enpresek produkzio-ahalmenak eskariari egokitzeko behar duten malgutasuna arautuko duten hainbat sistemekin lotuta egon daiteke. Ohi-koa da ordu estrak diruz ordaindu beharrean jai emanda konpentsatzea. Horretaz gain, ordu asko pilatzen diren kasuetan, aldi baterako ezintasuna jasanez gero ordu horiekin konpentsatzea proposa daiteke. Ez dakit hori proposatzea larregi izango den, baina ziurtatu egin dezaket behin baino gehiagotan egin dugula.**

prestación, es fácil adivinar que la asamblea de Lagun-Aro exigiría la lógica contrapartida de la minoración proporcional de la cuota parcial que abonan para financiar esta prestación.

En fin, el tema es delicado, lo sé. Y como suele ser habitual, es difícil encontrar soluciones de aplicación

universal. Es posible que las propuestas que he mencionado no solucionen definitivamente el grave problema de absentismo que tenemos, pero creo que pueden contribuir a generar un debate, una reflexión ante un tema de tanta enjundia. Vosotros ¿qué opináis?

TU

1. ¿QUÉ NIVEL DE ABSENTISMO SOPORTA VUESTRA COOPERATIVA?
2. ¿QUÉ VALORACIÓN LE MERECE ESTE NIVEL DE ABSENTISMO?
3. ¿QUÉ POSIBLES VÍAS DE SOLUCIÓN PUEDEN EXISTIR PARA...

## FAGOR ELECTRODOMESTICOS



**Txema Gisasola**  
Director de Recursos Humanos

1. Nuestro nivel de absentismo por Incapacidad Temporal (I.T.) y Accidente se sitúa en un 5,6%. Al menos, éste es el dato que remitimos a Lagun Aro concerniente a los socios. Pero en realidad nuestro índice de absentismo global, incorporando a los trabajadores por cuenta ajena, se sitúa en torno a un 4,6%.  
Al estar en regímenes diferentes, no tiene mucho sentido que nos comparemos con la competencia, donde además en algunos casos los 3 primeros días no cuentan como absentismo, negocian en convenios incentivos primando niveles bajos, tienen posibilidades de aplicaciones reglamentarias (por ejemplo, artículo 52 Estatuto de los Trabajadores) etc.
2. Aunque estemos en sectores diferentes, entiendo que una comparación válida es con otras empresas del Grupo Fagor o de la propia División, y a decir verdad, tenemos unos niveles de absentismo superiores a ellos.
2. La valoración particular del nivel de absentismo en Fagor Electrodomésticos es que es un nivel alto, si bien no podemos olvidar que la edad media de la plantilla es elevada, la tipología de trabajo (en cadena y/o sujeta a actividades) y la cada vez mayor exigencia. Todo esto incide en parte, desde mi punto de vista, en el absentismo.
3. Nuestra misión es conseguir unos procesos seguros que no alteren la salud y aunque no podemos

hablar de riesgos altos en accidentabilidad, sí que tenemos que trabajar tanto en la ergonomía como en corregir algunas formas de trabajo inadecuadas, de ahí que tengamos que seguir trabajando en el camino de la implantación de un sistema global de gestión de la Seguridad y la Salud.

Por otra parte, debemos de trabajar conjuntamente con Lagun Aro para gestionar la Enfermedad Común, a través del Médico de Cabecera, así como la Enfermedad Laboral y Accidentes, estudiando las posibilidades de mejora.

## ORONA



**Alberto Arrizabalaga**  
Director de Recursos Humanos

1. El índice de absentismo de ORONA en este momento está situado en torno al 2,4%. Si lo comparamos con el sector de la construcción es claramente inferior a la media.
2. La valoración que hacemos de este nivel es que no se trata de un valor elevado. No obstante, se debe seguir trabajando en su reducción, con especial interés en el área de Prevención de Riesgos Laborales. Las causas principales son las gripes, al menos en cuanto a número. Ahora bien, en cuanto a horas consumidas, las afecciones de columna, ya que originan períodos prolongados de baja.
3. La prevención como herramienta básica, las vacunaciones antigripales, higiene postural y análisis preventivo de riesgos para su minimización.

# ¿VA EN RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR? ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CAUSAS QUE LO GENERAN? REDUCIR LOS NIVELES DE ABSENTISMO?

## CAJA LABORAL



### Fermin Belzunegi

Director de Recursos Humanos

1. El nivel global de absentismo de Caja Laboral se comporta de forma ligeramente más favorable que en el conjunto de la banca. Durante 1996 nuestra cuota se situó en el 2,71 %, mientras que la del sector bancario fue del 2,90%. En los últimos siete años, el índice global no varía sustancialmente de un año a otro, situándose el valor medio en el 2,58%.

2. En general, en el sector bancario, a este nivel de absentismo se le concede poca importancia debido a la escasa relevancia de sus cifras.

Caja Laboral se ha movido tradicionalmente en los mismos parámetros, por lo que tampoco ha constituido nunca un problema de primer orden.

Las causas principales que generan este absentismo son las enfermedades tradicionales (gripes, etc.) sobre las que la actuación no resulta sencilla. Por su parte, la incidencia del capítulo de accidentes es mínima.

3. Caja Laboral, con una tipología de puestos de trabajo con una elevada carga de sedentarismo y escasa actividad física está insistiendo sobre todo en la medicina preventiva. Mediante programas de salud en colaboración con Athlon, realizando reconocimientos médicos periódicos, fomentando hábitos de vida saludable, como los ejercicios físicos semanales que conducen a una mejora del clima laboral y en definitiva, a un beneficio para la salud.

## EL CASO EROSKI

Ante la dificultad para la obtención de datos comparativos del absentismo con otras empresas del sector distribución alimentario, la referencia histórica para Eroski ha sido el resto de las cooperativas de la Corporación. Así, el índice de absentismo en los ejercicios 94, 95 y 96 en Eroski son del 5,5%, 5,5% y 5,2% respectivamente. En los mismos períodos los índices generales calculados por Lagun-Aro son 3,9%, 3,8% y 3,9% (sin maternidad).

Un análisis de los datos históricos ofrecen la primera conclusión: el negocio y sus condiciones laborales son determinantes en el índice de absentismo. El de la distribución alimentaria es un sector con bajo nivel de mecanización, salvo trabajo en almacenes y algunas cadenas productivas, en el que los avances tecnológicos principales van orientados al tratamiento de datos que ayuden en la gestión y la simplificación de procesos. Mientras tanto es difícil observar mejoras sustanciales en las tareas productivas que ayuden a minimizar los riesgos para la salud y seguridad.

Ya he señalado la principal causa diferencial de generación de absentismo para nuestra cooperativa. El resto las entiendo comunes a la realidad de otras cooperativas.

- El grado de satisfacción de las personas traducido en el clima laboral.
- El grado de sensibilización del colectivo ante las repercusiones del absentismo, tanto económicas como sociales.
- La rigidez administrativa y de gestión del absentismo.

Ante la evolución de los datos de absentismo que en los últimos años contabilizábamos en Eroski, en este ejercicio ponemos en marcha, conjuntamente con Lagun-Aro, un plan de intervención, que de manera experimental, se viene aplicando en la zona del Gran Bilbao.

Fundamentalmente el plan contaba con dos líneas de actuación:

- Un seguimiento personalizado de las bajas que pudieran resultar más complejas por diagnóstico o duración. Para contar con respaldo técnico se creó la figura del médico visitador.
- Una mayor rigurosidad en el tratamiento administrativo de las bajas. A la luz de los resultados parecería que no está desencaminado el planteamiento, ya que en los 3 centros donde se está interviniendo con mayor insistencia, el decremento del porcentaje de absentismo ronda el 20%. Debemos ver consolidados estos resultados para pasar a la generalización del plan la resto de la cooperativa. En el plan de intervención ya mencionado se recogen 2 de las posibles medidas a adoptar. Sin embargo estas son de carácter reactivo. Una visión proactiva, que pretenda gestionar preventivamente el absentismo, debe de pasar por:
  - Garantizar las medidas de seguridad necesarias, la formación y la sensibilización para evitar accidentes laborales.
  - Medidas correctoras en los diseños del puesto de trabajo comenzando por aquellos de mayor riesgo.
  - Procurar la satisfacción de las personas, no sólo en materia de salud y seguridad, sino también en el resto de las áreas de las relaciones laborales.

Las ventas conseguidas durante el primer semestre del ejercicio por el Grupo Industrial han crecido un 20% con respecto al mismo período del año anterior.

Asimismo, el Grupo Financiero sigue evolucionando favorablemente, revasando con holgura sus previsiones de desarrollo y rentabilidad.



**Información al concluir el primer semestre de 1997**

## Las ventas del Grupo Industrial crecen un 20%

**Javier Sagasta**, Unidad Análisis Económicos

### **Economía Internacional**

De la evolución económica internacional más reciente cabe destacar la continuación de la fortaleza de la **economía norteamericana**, con un vigoroso crecimiento del 3,6% en el segundo trimestre, un desempleo menguante que se sitúa por debajo del 5%, y una inflación aparentemente controlada, con una tasa del 2,2% a finales de Julio.

Tras seis años consecutivos con un crecimiento superior al 2%, siendo el mismo especialmente intenso en los dos últimos años, la opinión generalizada es que en cualquier momento pueden aflorar síntomas de recalentamiento, pero por ahora no es éste el caso.

El dólar se está viendo impulsado por esta solidez económica y por las permanentes expectativas de

subidas de los tipos de interés norteamericanos, así como por las dudas sobre la fortaleza del euro, cotizando con comodidad por encima de las 150 pesetas.

Por su parte, las principales **economías europeas** registran una actividad mucho más ralentizada, aunque parece que, por fin, comienzan a despertar. El principal factor dinamizador está siendo la exportación, espoleada en buena medida por la depreciación de las monedas europeas frente al dólar. Se estima que el crecimiento alemán será del orden del 2,2% este año, y algo inferior al 2% en Francia, para ascender al 3% en 1998 en ambos casos.



También requiere un comentario la tormenta monetaria que está azotando a los países del **sureste asiático**, similar a la que sacudió a Europa en 1992 y a Méjico a finales de 1994.

La devaluación del "baht" tailandés a comienzos de Julio ha desencadenado un efecto "dominó" sobre otros países de la zona, depreciándose también fuertemente las monedas de Indonesia, Malasia y Filipinas, con hundimientos simultáneos de sus mercados financieros y los de otros países colindantes, subidas de los tipos de interés y expectativas de que se frene su crecimiento económico.

En el origen de estas turbulencias se encuentra la fuerte expansión crediticia de los últimos años y los elevados déficits de las balanzas de pagos, en buena medida provocados por el exceso de capacidad productiva de China y sus menores costes, y agravados por la fortaleza del dólar, ya que muchas de estas monedas se encontraban ancladas a dicha divisa.

### **Economías Española y Vasca**

Las economías española y vasca marchan a velocidad de crucero, caracterizándose dicha singladura por discurrir en un marco de equilibrio.

Ya nadie duda de que el crecimiento del **PIB (Producto Interior Bruto)** español superará el 3% este año, siendo las previsiones para el País Vasco del 2,7%, aunque estas estimaciones, realizadas en Junio, pueden quedar cortas a tenor de la evolución posterior.

El crecimiento económico está propiciado por el aumento de la inversión, el buen comportamiento exportador y el repunte del consumo, que es un elemento importante para afianzar la recuperación, siempre que no se desboque provocando incrementos indeseables de la inflación y las importaciones.

La **inflación** mantiene su moderada evolución, al haberse registrado en Julio una subida de dos décimas, con lo que se mantiene la tasa interanual en el 1,6% a nivel estatal (1,9% en el País Vasco). La escalada del dólar y la escasa predisposición del sector Servicios a moderar sus precios son las principales amenazas sobre esta variable, obligando al Banco de España a ser prudente en lo referente a descensos adicionales de los tipos de interés, a pesar de que a medio plazo se verá obligado a ello con motivo de la convergencia monetaria europea.

La **balanza de pagos** muestra un superávit por cuenta corriente de 320.000 Mptas. hasta Junio, lo cual es muy positivo y bastante inusual teniendo en

cuenta el buen tono de la demanda interna, que en otros ciclos económicos provocaba déficits rápidamente. Como explicación de esta favorable evolución cabe citar el dinamismo exportador y el buen año turístico que está siendo 1997.

Finalmente, y descendiendo a una cuestión de mayor calado social como es el **paro**, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) de Junio la creación de empleo en los últimos doce meses ha sido de 364.400 puestos de trabajo a nivel estatal (41.700 en el País Vasco) con descensos del número de desempleados en 170.900 personas y 20.400 personas, respectivamente. A destacar la intensificación de la contratación de empleados fijos (92.000 en el mes de Julio), lo que parece certificar la utilidad de la reciente reforma laboral.

### Grupo Industrial

De los datos facilitados por las cooperativas industriales al cierre del semestre se extrae que las **ventas** conseguidas en dicho período han ascendido a 163.039 Mptas, con un crecimiento del 20,3% sobre el primer semestre de 1996. Debe matizarse que esta elevada progresión se ve acentuada por la incorporación a partir de 1997 de las cifras de las sociedades participadas por las cooperativas, siendo el crecimiento en términos homogéneos del 16,3%.

#### Ventas Totales al 30-06-97

División	Cifra	% Variación S/ Año anterior
<b>Automoción</b>	<b>36.720</b>	<b>16,5</b>
<b>Componentes</b>	<b>21.289</b>	<b>21,7</b>
<b>Construcción</b>	<b>12.824</b>	<b>21,5</b>
<b>Equipamiento Industrial</b>	<b>18.474</b>	<b>6,8</b>
<b>Hogar</b>	<b>47.563</b>	<b>17,4</b>
<b>Ingeniería y Bienes de Equipo</b>	<b>17.312</b>	<b>94,2</b>
<b>Máquinas-Herramienta</b>	<b>8.178</b>	<b>-5,7</b>
<b>Investigación</b>	<b>679</b>	<b>10,4</b>
<b>Totales</b>	<b>163.039</b>	<b>20,3</b>

Millones de pesetas

La expansión más dinámica está teniendo lugar en la división de Ingeniería y Bienes de Equipo, cuya facturación de 17.312 Mptas. casi duplica a la conseguida en el primer semestre de 1996. Dentro de ella cabe destacar a las cooperativas fabricantes de maquinaria y utillajes relacionados con la deformación de materiales, que ostentan un incremento interanual de ventas del 125%.

La única división que no está superando sus ventas de 1996 es Máquinas-Herramienta (-5,7%), aunque esta situación se irá corrigiendo a medida que se vaya entregando producto en curso de fabricación, que en este sector es de largo período de maduración. Por lo demás, su evolución comercial está siendo satisfactoria, como se deriva del hecho de que su captación de pedidos en el semestre ha sido un 35% superior a la registrada en el mismo período de 1996.

Por mercados, las ventas del Grupo Industrial están aumentando notablemente tanto en el mercado nacional como internacional. En el primer caso se está dejando sentir la revitalización de la demanda interna, habiéndose conseguido en el semestre una facturación de 90.192 Mptas., con una progresión interanual del 14,1%, lo que supone una sensible aceleración respecto al crecimiento que se apuntaba al cierre del primer trimestre (5,9%).

Por su parte, las **ventas internacionales** han ascendido a 72.847 Mptas., con un aumento del 28,8% sobre las conseguidas en el primer semestre de 1996. De dicha cifra, 67.538 Mptas. corresponden a exportaciones, que muestran un crecimiento interanual del 19,5%, mientras que los 5.309 Mptas. restantes son ventas generadas por sociedades extranjeras participadas por las cooperativas.

La participación de las ventas internacionales sobre las ventas totales se eleva al 45%, siendo un objetivo básico corporativo el ir ampliando gradualmente dicha cuota, en consonancia con la globalización de la economía a nivel mundial.

El **empleo** se situaba en 18.759 puestos de trabajo a finales de Junio, con un aumento de 1.403 puestos en el semestre. Los incrementos de plantilla más relevantes del período han tenido lugar en Hogar (500 puestos), principalmente en sus actividades de electrodomésticos y muebles, seguida de Automoción (440 puestos), donde prácticamente la mitad del nuevo personal se localiza en sus fundiciones.



Las **inversiones** acometidas en el semestre por el Grupo Industrial han ascendido a 11.998 Mptas., con una expansión del 84% sobre el primer semestre del año anterior. Este mayor dinamismo inversor está propiciado por la reanimación de la demanda y el menor coste de la financiación de nuevos proyectos, como consecuencia de los descensos de los tipos de interés.

Las divisiones más emprendedoras de inversiones han sido Automoción (3.445 Mptas.), destacando al respecto su actividad de fundición así como las nuevas instalaciones adquiridas por su actividad de plásticos, y Equipamiento Industrial (3.432 Mptas), donde la mayor parte corresponde a su actividad de carrocería de autobuses.

### Grupo Financiero

El Grupo Financiero continúa con su brillante

trayectoria, ya señalada en el comentario del trimestre anterior, superando con amplitud sus objetivos programados.

Los recursos totales intermediados por **Caja Laboral** se cuantificaban en 787.213 Mptas. a finales de Junio, con un crecimiento de 52.680 Mptas. en el semestre.

La intermediación ajena al balance está creciendo a un ritmo mucho más intenso que el que se observa en las figuras de ahorro tradicionales, ya que de cada cinco pesetas captadas cuatro han buscado acomodo en los fondos de inversión, fondos de previsión y pensiones, y bancaseguros, mientras que la quinta se ha depositado en cuentas corrientes, libretas, imposiciones, etc. dentro del balance.

Por su parte, la inversión bancaria típica, que abarca fundamentalmente los créditos y la cartera de efectos, suponía una cifra total de 436.477 Mptas. al 30.06.97, habiendo experimentado un crecimiento de 52.884 Mptas. en el semestre, con mención especial para la fuerte demanda de créditos hipotecarios por parte de las economías domésticas.

En lo que respecta a **Lagun-Aro**, su cartera de inversiones al cierre de Junio se elevaba a 291.957 Mptas., predominando la renta fija en su composición, al acaparar el 64% del total.

Los ingresos proporcionados por dicha cartera en el semestre han ascendido a 23.701 Mptas., con un considerable crecimiento interanual del 152%, propiciado en buena medida por la materialización de plusvalías tanto de renta variable como de renta fija.

La buena evolución de los rendimientos ha repercutido en una importante potenciación del Fondo Patrimonial, que sirve para hacer frente a las pensiones de los cooperativistas, siendo el importe total de dicho fondo al 30.06.97 de 226.109 Mptas., con un significativo crecimiento del 20% sobre la misma fecha de 1996.

TU



**I**RIZAR kooperatibak eta CAIO enpresa brasildarrak biko enpresa eratu dute, Brasilen ibilbide luzeko autobusak ekoizteko. Erdi banako proiektu berri honetan, IRIZAR-CAIO izenekoa, 3.000 milioi pezetako inbertsioa egingo dute Sao Paulo esta-

**Irizar mundu zabaleko hiru kontinentetan sartuta dago dagoeneko, Afrikan, Asian eta Amerikan. Amerikako merkatuaren atea Caio enpresa brasildarrak zabaldu dizkio, izan ere datorren urtean lantegi berri bat eratuko dute bion artean.**

**Javier Marcos**

milioi pezetako fakturazioa erdietsiko du eta Brasilgo merkatuaren %10eko kuota izango du IRIZAR-CAIO enpresa berriak.

Ekoiztuko diren autobusak Century luxuzko motakoak izango dira, Ormaiztegiko enpresak 1991tik ekoizten duen berberak.

# Irizarrek autobusak egingo ditu Brasilen

tuan konpainia biek.

Enpresa berriak 200 langile brasildar izango ditu eta autobusen ekoizpena datorren urteko udaberrian hasiko da.

## Nork-zer

Brasilgo Caiok 34.000 metro karratuko lur saila eta 7.000 metro karratuko pabiloia jarriko du, Brasilgo estaturik industrializatuenean, Sao Paulon alegia. IRIZARrek berriz, teknologia eta kudeaketa ereduak ipiniko ditu biko enpresa berrian. Datozen hilabeteetan, IRIZARrek langile brasildarrak hartuko ditu bere enpresan erabiltzen dituzten

kudeaketa-teknikaz behar den bezala trebatzeko.

## Helburuak

Aurrikuspenak betetzen

badira, udaberri aldera jarriko da martxan enpresa berria 200 langilerekin. 2.000. urtean 400 langile izango ditu, 5.000-6.000

## Zein da CAIO

Ibilbide laburreko eta hiri barruko autobusen Brasilgo merkatuan, CAIO da konpainia garrantzitsuen, alor





horretan %40ko merkatu kuotaz. 1945ean sortua, gaur egun mila eta zazpirehun langile ditu eta ia 27.000 milioi pezeta fakturatu zituen.

Bere produkzioaren laurdena esportatu egiten du, oso sare komertzial zabala du Brasilen eta Hego Amerika osoan, eta merkatu horiek oso ondo ezagutzen ditu.

Horrezaz gain, nazioarteko ISO 9001 kalitatezko ziurtagiria lortu du, brasildar industrigintzan aintzindari bilakatuz.

### Elkar-ulertzea

Jainkoak sortu eta beraiek elkartu. Bi enpresa havei horrelakoa gertatu zaiela esan daiteke. Kanpotik ikusita behintzat, enpresa biek duten perfila eta etorkizuneko estrategiak kontuan edukita, elkar-ulertzea iragarrita zegoen.

CAIOk ibilbide laburreko autobusak egiten ditu asfalduan, oso instalakuntza ederrak ditu leku estrategikoan, eta Hego Amerikako merkatua oso ondo ezagutzen du. Ibilbide luzeko autobusak egiteko irrikan zegoen, baina produkturik ez.

Bestaldetik IRIZAR, izugarriko produktu majoarekin, Century autobusa- eta merkatu berriak zabaldu nahian.

Asmo bi, proiektu bat: IRIZAR-CAIO enpresa berria.

Ormaiztegiko kooperatibak sekulako abiada hartu du azken 5 urteotan. Mundu zabaleko hiru kontinentetan sartuta dago dagoeneko, Afrikan, Asian eta Amerikan, eta bere autobusak munduko 30 herrialdetan saltzen dira. Orain Estatu Batuak, Australia, Turkia eta Portugaleko merkatuak ditu helburu. **TU**

## Estrategia internacionalizadora

La estrategia internacionalizadora de IRIZAR, apoyada principalmente en la exportación y en la transferencia de tecnología canalizada a través de las "joint-ventures" (empresa mixta) llevadas a cabo en China, Marruecos y Brasil, ha jugado un papel determinante en su consolidación empresarial de los últimos años.

De ser una empresa en crisis y con 225 empleos a finales de 1991, IRIZAR se ha convertido en una de las más dinámicas de Euskadi, proporcionando trabajo directamente a 443 personas en 1996 y contribuyendo a crear otros 120 empleos en empresas subcontratantes de la comarca.

La ampliación de las instalaciones de Ormaiztegui, que estarán en marcha en agosto de 1998, posibilitarán la creación de otros 150 empleos directos y consolidará a IRIZAR como líder en el sector de fabricantes de autocares de lujo en España y como uno de los tres primeros de Europa.



En el período 1991-1996 IRIZAR triplicó sus ventas y multiplicó sus exportaciones por diez, pasando de una exportación casi testimonial a tres países a enviar sus autocares a 30 países.

Los mercados más recientes hacia los que IRIZAR ha dirigido su estrategia internacionalizadora son Estados Unidos -país en el que este mes presentará sus autocares-, Australia, Turquía y Portugal. Estrategia exportadora que se complementa con la búsqueda de posibles nuevos proyectos de transferencia de tecnología, que vendrían a sumarse a los de China, Marruecos y Brasil.



Dar forma abombada y sacar pestaña al fondo de una aceitera en torno utilizando un entallador. El trabajador se sujeta a la máquina mediante el tradicional cinturón que le permite más presión con menos esfuerzo (foto Amaia Ros 07/97).

# Hojalateros

Koldo Lizarralde

Carmelo Urdangarín

José M<sup>a</sup> Izaga

## ANTZINAKOAK

LOS HOJALATEROS VALIÉNDOSE DE LAS HERRAMIENTAS PROPIAS DE SU OFICIO Y UTILIZANDO LA HOJALATA COMO PRINCIPAL MATERIA PRIMA, HAN FABRICADO TRADICIONALMENTE UN GRAN NÚMERO DE OBJETOS, DE MUY VARIADO USO. DENTRO DE LA PROFESIÓN LOS ESPECIALIZADOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE ARTÍCULOS DE EMPLEO SOBRE TODO DOMÉSTICO (CAZOS, EMBUDOS, ACEITERAS, MARMITAS, VASIJAS, ETC.), ERAN CONOCIDOS COMO HOJALATEROS DE BANCO, AUNQUE TAMBIÉN OBTENÍAN PRODUCTOS DESTINADOS A LA INDUSTRIA.

**E**l oficio hasta avanzado el siglo pasado tuvo entre nosotros carácter artesanal, que fue perdiendo en la medida en que cambiaban los procedimientos de fabricación con la creciente utilización de las máquinas. Sin embargo, quedan algunos profesionales que siguen construyendo los bienes “de siempre” con los procedimientos tradicionales, aunque su destino es distinto al pasar de su uso en la vida cotidiana a la utilización en muchos casos como artículos decorativos.

Uno de los ejemplos más significativos es el de Gregorio Pérez Carazo nacido en 1.936 (Industrias MAPER de Zorroza), que empezó el aprendizaje del oficio a los 15 años (en 1.951) en el taller de su padre, un destacado hojalatero de banco que también fabricaba efectos navales y faroles para los ferrocarriles. La crisis de estas actividades le obligó a

mediados de los años ochenta a reorientar su actividad hacia la construcción de artículos destinados a la decoración, entre otros marmitas, faroles, aceiteras y pucheras, así como tamboriles para asar castañas o pimientos.

Puede decirse que es el último artesano profesional especializado en la fabricación de estos productos sin que sea previsible su continuidad.

### *Una familia de hojalateros*

El salmantino Gregorio Pérez Santaeadusia ya era un buen hojalatero de banco cuando en 1.915 llegó a Bilbao y empezó a trabajar con Gregorio Baldus (junto a la plaza de toros de Vista Alegre) y más tarde en Casajuana (en la Calle Bailén) especialista en la fabricación de efectos navales y sobre todo faroles. Hacia

1.925/26 se asoció con su compañero de trabajo Vicente Mestreitua estableciéndose en la Alameda de Recalde junto al Bar Penalty (que llegó a ser propiedad del ciclista Jesús Loroño), para acabar trasladándose a la Alameda de San Mamés.

Según un catálogo de los años cincuenta el programa de fabricación abarcaba, cantimploras (marmitas o lecheras de dos a cincuenta litros que se dejaron de construir en 1.980), “fabricadas de hierro estañado extra-fuerte con cierre hermético a presión o con enchufe”, ollas rectas, cacerolas con tapa, paelleras de hierro estañadas (de hasta de 500 raciones, así como platos de reglamento, ambos para el ejército), calderillos cónicos, medidoras para líquidos, cubos de ordeño y coladores de doble filtro.

Asimismo, fabricaban numerosos artículos para la industria naval (entre otros bolas de fondeo, rombos, triángulos de señales, cajas estan-

# os de banco



La máquina “universal” se utiliza para “sacar” pestañas y molduras (foto Amaia Ros 07/97).

cas de material menudo en las que se guardaban alimentos de auxilio en los botes salvavidas), y algunos tan singulares como las rateras (discos de hojalata con un orificio central rodeado de pinchos que se colocaban en las estachas o cuerdas con las que se amarraban los barcos para impedir el acceso de roedores a bordo). Asimismo una parte importante de la fabricación eran faroles para el ferrocarril, siendo la Renfe y la línea de Santander a Bilbao unos de sus principales clientes.

Fabricando productos de estas características aprendió Gregorio Pérez Carazo el oficio



**Operación de machiebrado mediante machinebra del cuerpo de una aceitera (foto Amala Ros 07/97).**

que requería el dominio de diversas tecnologías específicas y una gran experiencia que sólo es posible adquirir con largos años de trabajo y la satisfacción personal por el trabajo artesanal bien hecho.

Al hacerse cargo del taller de su padre siguió con las actividades tradicionales pero como ya hemos adelantado, la crisis de los sectores a los que abastecía y la implantación de nuevas tecnologías le obligaron a reordenar su actividad, trasladando en 1.986 sus instalaciones a Zorroza. Hay que recordar a título ilustrativo que el uso de las marmitas se ha reducido fuertemente por la instalación de

depósitos frigoríficos en los caseríos y los envases de cartón y plástico, pudiéndose decir lo mismo de los faroles tradicionales para el ferrocarril, sustituidos por los eléctricos.

### *Las tecnologías de fabricación utilizadas*

Los hojalateros de banco han fabricado tradicionalmente artículos de formas cerradas, principalmente cilíndricas y cónicas para diversos usos, utilizando como materia prima delgadas láminas metálicas, inicialmente de hierro estañado (hojalata), latón y cobre para

pasar hacia los años 50 a la chapa negra y más tarde a la blanca. Debido a la delgadez del material y a la facilidad con que se deforman las láminas, se trabajan siempre en frío.

Las técnicas utilizadas han sido las de cortar con tijera, doblar dando formas curvas, plegar obteniendo solapas, machihembrar o unir dos pliegues juntando bordes opuestos, entallar o dar formas abombadas a discos de hojalata y soldar con estaño o soldadura autógena. El proceso de fabricación habitual del hojalatero de banco para la construcción de cualquier utensilio, sigue la secuencia de trazar la figura deseada sobre una lámina de material, cortarla, darle la forma obteniendo las distintas piezas que formaran el conjunto y unir las por pliegues o soldaduras. La mayoría de las operaciones son manuales, ayudándose de sencillas máquinas, yunques y martillo, elaborando sus artículos de uno en uno.

## **Los precios actuales**

Artículo	Precio
Puchera 8/10 raciones	16.000 ptas.
Puchera 12/14 raciones	18.000 ptas.
Farol (Medio)	16.000 ptas.
Lecheras 2 litros	2.600 ptas.
Aceitera (Media)	2.500 ptas.

### *La vida económica*

El mayor motivo de insatisfacción de un

buen número de artesanos, es la escasa retribución de su trabajo, al no valorarse debidamente lo que realizan, a lo que contribuye los escasos intermediarios profesionales, lo que obliga a que las ventas se lleven a cabo de manera individualizada y directa entre los artífices y los usuarios finales.

Estas circunstancias obligan a estos especialistas a larguísimas jornadas laborales, que en muchos casos llegan a las 3.000 anuales.

Sin embargo, el trabajo artesanal, al menos el que se realiza en las condiciones tradicionales, acaba influyendo en los comportamientos de los profesionales que, en general, encuentran compensaciones no económicas en la actividad que realizan a pesar de que en muchos casos, como el de Gregorio Pérez Carazo, se lleva a cabo en soledad prácticamente durante toda la jornada laboral.

Los precios de venta actuales de los principales artículos que fabrica MAPER, son los que se recogen en el cuadro adjunto.

# La puchera de Balmaseda

En los largos viajes de los ferrocarriles del pasado siglo y hasta avanzado el actual, la utilización de ollas especiales supuso una mejora sustancial en la alimentación de los trabajadores (maquinistas, fogoneros, guarda-frenos, etc.), que viajaban en los trenes.

Se trataba de unos recipientes metálicos de doble pared en cuyo hueco central se colocaban los alimentos a cocinar y por medio de una válvula empalmada a la espita que tenía la caldera de la máquina se introducía vapor a alta temperatura en el espacio intermedio, de forma que el calor cocinaba los alimentos. Sin embargo, el hecho de que el personal que no viajaba en la máquina, como los guarda-frenos no tenía acceso al sistema, les obligó a utilizar brasas de carbón en lugar del vapor. A juicio de quienes utilizaron el procedimiento, se obtenían muy sabrosos guisos, que eran incluso esperados por el personal fijo de las estaciones.

La olla más conocida es la de Balmaseda, llamada puchera y también olla ferroviaria o ferrocarrilera, que normalmente tiene capacidad desde ocho a veinticinco raciones y en la que preferentemente se preparaban alubias, garbanzos y lentejas utilizando carbón vegetal.

Aunque las pucheras desaparecieron con las máquinas de vapor a finales de los años setenta, en

Balmaseda se celebra desde entonces, el 23 de Octubre de cada año, día de San Severino patrón de la localidad, un festivo popular e importante concurso de pucheras, con una, puede decirse, masiva participación ya que supera el centenar de grupos.

Este concurso ha permitido salvar el recuerdo de la puchera que en la línea de la Robla (Bilbao - León) contribuyó a mejorar durante décadas la alimentación de los ferroviarios.



**Gregorio Pérez junto al farol de aceite que utilizaban los carros repartidores de carbón de Bilbao a principios de siglo (a la izquierda). En el centro farol de petróleo (1885) de la máquina La Guipuzcoana. A la derecha una puchera (foto Amaia Ros 07/97).**

## TECNOLOGIA PARA LA INDIA

Cuando la tecnología es competitiva y su propiedad la detenta una entidad, se puede vender. Lo mismo que cualquier otro derecho material o económico, la tecnología es el producto de un trabajo intelectual y técnico dirigido a hacer más eficiente el esfuerzo humano en la búsqueda de su bienestar. Nació con el hombre primitivo y sus logros son más acelerados conforme avanza la civilización, siendo uno de los distintivos más significativos del progreso de la humanidad.

En los primeros años del cooperativismo, las empresas industriales que se fueron creando desde 1956 a 1970 aproximadamente, adquirieron tecnología de países como Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Suiza y, más tarde, de Estados Unidos y Japón, porque al suprimirse las aduanas e instaurarse el Mercado Común las empresas europeas prefirieron exportar sus productos hacia España y la posibilidad de adquirir la tecnología se hacía más difícil.

Lo que en realidad cede una empresa al vender su tecnología a otra es su capacidad de hacer las cosas, un determinado producto o un sistema de trabajo. Venden lo que se llama comúnmente "know how", algo así como el saber hacer: se transfiere tecnología, algo inmaterial que el que la recibe hubiera tardado muchos años en llegar a conocer y dominar, y que al comprarla a otra empresa puede utilizarla inmediatamente evitando muchos años de experimentaciones que, a lo mejor, nunca llegarían a resultados satisfactorios.

Lo que no puede hacer una empresa que compra tecnología es conformarse en seguir con ese comportamiento durante toda su vida. Lo correcto es que al cabo de cinco años o de un máximo de diez años las empresas que

adquirieron tecnología organicen sus cuadros técnicos y su propia investigación para que al finalizar un determinado período sean ya capaces de tener técnicas propias como única forma de tener unas empresas perdurables. Porque ocurre que la tecnología, como las instalaciones, el capital, el mercado y las personas que trabajan en la empresa, constituyen un activo inmaterial sin el cual es imposible que la empresa subsista.

# BEGI BELARRI

José M<sup>a</sup> Ormaetxea



Representantes de V. Luzuriaga y Mahindra después de firmar el acuerdo de transferencia tecnológica el pasado mes de mayo.

La tecnología de nuestras cooperativas actualmente es propia, lo que se ha logrado mediante un esfuerzo incesante llevado como estrategia básica. Más aún, los departamentos de investigación forman parte de los organigramas como puntales esenciales y existen, además, tres centros tecnológicos -Ikerlan, Ideko y MTC- que, cada uno en su especialidad, aportan sus investigaciones genéricas o aplicadas a resolver problemas tecnológicos para mejorar procedimientos de trabajo, nuevos productos y siste-

mas de aplicación específica que las cooperativas les encargan. La investigación como recurso humano que se nutre del esfuerzo de la imaginación y del saber para desarrollar la tecnología, y el mercado, como área que ha conquistado cada empresa para colocar sus productos son, a las puertas del nuevo siglo, las bazas más importantes para hacer más competitivas y eficientes nuestras empresas.

Desde que en setiembre de 1956 se



nómica -que tuvieron como base el aumento de los precios del petróleo hasta multiplicarse por siete- se inició por parte del Grupo Cooperativo, específicamente formado por empresas del sector de la máquina herramienta, la venta de tecnología a otros países. Comenzó entonces la venta de cierta tecnología, que se había adquirido y mejorado con investigación propia, hacia países como Brasil con 140 millones de habitantes y con una superficie igual a ocho veces la de la Península Ibérica. Una de las empresas que adquirió tecnología a Danobat y Soraluze en 1975 fue Industrias Nardini, S.A., la segunda del Brasil fabricante de máquinas herramienta. Adquirió la tecnología de Danobat para fabricar tornos automáticos, y de Soraluze para taladros radiales. En 1979 tenía 1.650 trabajadores en sus plantas de América, una ciudad de 160.000 habitantes. La otra empresa brasileña que adquirió tecnología del Grupo fue Zselics & Cía., con marca Zema, situada en Riacho Grande. Esta empresa brasileña estableció una licencia con Danobat para fabricar cuatro modelos de rectificadoras para exteriores e interiores. Se comenzaba así, en torno a 1975, los primeros ensayos de venta de tecnología del Grupo que aliviaron de forma positiva la extenuante caída de la demanda que sufrió el mercado español y aún el europeo en ese decenio crítico de 1970 en el que se había iniciado una profunda reestructuración de la industria de Euskadi.

En mayo de este año se ha llegado a un acuerdo con Mahindra & Mahindra, empresa india, que ha adquirido a la empresa Luzuriaga su tecnología para construir una nueva fábrica de producción de piezas de fundición para automóviles que llegará a fundir 50.000 toneladas/año. Luzuriaga ha

sido elegido como el modelo de empresa más adecuado por su tecnología y porque la planta de Tafalla tiene instalaciones y tecnología adecuada a los planes de Mahindra. La idea es que los técnicos de Luzuriaga desplieguen un apoyo intenso durante los tres primeros años hasta la puesta en marcha de la fundición para seguir con un período de continuidad y adaptación permanente a nuevos desarrollos tecnológicos. En contraprestación a estos servicios, se prevé que Mahindra compense a Luzuriaga con un "cash" inicial -pago por las primeras asistencias técnicas- para después satisfacer un "royalty" en función de la producción que Mahindra logre suministrar a clientes; como Ford, empresa con la que tiene firmado una "joint-venture" a través de la cual fabrica los modelos "Escort" y "Fiesta" en la India.

Mahindra se puede considerar el décimo grupo industrial de la India que ha vendido unos 180.000 millones de pesetas en 1996 con 25.000 empleados. La nueva fundición se instalará entre Bombay y Chennai en el estado de Maharashtra, en un país -la India- que tenía 938 millones de habitantes en 1995 con una superficie de 3,3 millones de km<sup>2</sup> y una densidad de población de 276 habitantes/km<sup>2</sup>. Este gran país sigue, desde 1991, un fuerte proceso de apertura y modernización, y su producto interior bruto crece al 7% anual.

El éxito de Luzuriaga en la cesión de su tecnología se inscribe en ese proceso de ir trasladando las producciones de alta intensidad en mano de obra (que en las fundiciones se halla entre el 25 y el 36% de coste sobre ventas) a países de economía emergente y en los que la mano de obra -es el caso de la India- cuesta una tercera parte o menos que en Euskadi.

firmó la primera compra de tecnología para fabricar placas y rectificadores de selenio han pasado 41 años y luego en 1957 se adquirió la tecnología para fabricar cocinas de butano. Ambas fueron el origen de Fagelectro y Fagor Electrodomésticos, respectivamente. Luego se firmaron muchas licencias más. Pero lo que interesa destacar es el cambio que en las cooperativas se ha producido desde entonces. A mediados de los '70, allá por 1975, cuando arreciaban los efectos de la depresión eco-

Pero sobre todo la capacidad que han encontrado los indúes en Luzuria-ga al ceder esta licencia, demuestra que la tecnología es la raíz que alimenta la frondosidad de las ramificaciones del mercado. Si en las empresas no existiera tecnología y su desarrollo permanente, sería imposible que se extendiera el mercado al sentirse éste falto de nutrientes para satisfacer las innovaciones que día a día exige la demanda.

## PENSIONES DEVALUADAS

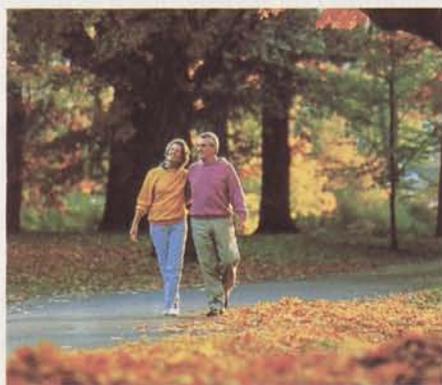
Con la sugerente denominación de "**Ley de Consolidación y Racionalización del Sistema de Seguridad Social**" han salido a la luz los nuevos criterios para "*continuar el proceso de reforma (de la Seguridad Social) iniciado en 1985*", que concretan los **Pactos de Toledo**, a cuyo consenso se llegó allá por 1995.

De todo su contenido, enjundioso y de gran calado normativo, la prensa se ha hecho eco del artículo 48º, que se refiere a la "revalorización de las pensiones". Este artículo mantiene que cuando la revalorización efectuada en las pensiones supere a la pérdida de poder adquisitivo observado "*las diferencias existentes serán absorbidas en la revalorización que corresponda aplicar en el siguiente ciclo económico*". La aplicación de este artículo, en el primer año de puesta en vigor de la Ley, nos llevaría a que para 1998 el crecimiento esperado de las pensiones habría que reducirlo entre el 0,4 ó el 0,6%, si el IPC efectivamente queda por debajo -en esos porcentajes- del 2,6% en el que se fijó la revalorización para las pensiones en 1997.

Siendo simbólicamente importante, si tal norma se aplicara con rigor, el efecto sobre cada mutualista representaría

unas 5.000 ó 7.000 pesetas repartidas entre las catorce pagas mensuales que reciben los pensionistas.

Las rigurosas posiciones tomadas desde diferentes puntos de vista -mientras el Gobierno no desea adelantar su posición-, siendo dignas de tener en cuenta, sorprenden ante otras realidades de mayor calado que contiene esta



Ley, y que hace pensar que su titulación basada en la Consolidación y Racionalización es un eufemismo que oculta en el fondo una severa y progresiva reducción de las pensiones para quienes desde 1997 en adelante causen derecho sobre todo a la pensión de jubilación, la más importante del sistema porque tiene relación con ella casi el 80% del gasto total, estimado en 7 billones de pesetas.

La reducción se produce al prolongar desde los 96 meses para determinar la "base reguladora de las pensiones" a 180 meses y, sobre todo, porque las "*bases de cotización se actualizarán de acuerdo con la evolución que haya experimentado el índice de precios al consumo (IPC)*". En esta ampliación del tiempo para el cálculo de la base reguladora, y mientras la actualización se haga por un porcentaje inferior al que han subido en realidad los salarios-bases de cotización en cada mes o año, se halla el quid de la cuestión.

Todos sabemos que los salarios crecen por encima del IPC. Lo han hecho a un ritmo del 12% desde 1960 a

1996 -descontando el efecto reductor producido por la disminución de la jornada laboral-, mientras la inflación ha crecido en esos mismos 37 años a un ritmo del 9%. De ahí que el poder adquisitivo de los trabajadores haya aumentado en un 300% desde la época del Plan de Estabilización de 1959 a nuestros días. Y esto es así -y debe seguir siendo así-, porque esta es la única forma de mejorar el nivel de vida: si el aumento de los salarios-bases de cotización fuese siempre igual al IPC nunca se produciría la legítima aspiración de mejorar el nivel de vida de quienes tienen a los salarios como único ingreso para poder vivir.

Un pequeño ejemplo práctico que hemos realizado demuestra que un pensionista que por haber cotizado durante 35 años a la Seguridad Social tiene derecho al 100% de la "base reguladora de la pensión", verá disminuida su pensión en un 4% cuando se jubile y se le tengan en cuenta las 180 bases mensuales de cotización-salarios en lugar de las 96 mensualidades que ahora se computarán y por las que él contribuyó a la Seguridad Social. Y este 4% es, evidentemente, mucho más importante que ese 0,4 ó 0,6% que ahora se discute, porque es 8 veces mayor y porque al pensionista le va a afectar durante toda su vida una vez jubilado, y no sólo durante un año como ocurriría de aplicarse la nueva norma en 1998.

En todo este escenario suscitado por la Ley sorprenden varios actores: el título de la Ley, que debería referirse a la moderación de las pensiones y no lo hace ni en el título ni en la exposición de motivos, y la insistencia de "*que las prestaciones económicas sean reflejo del esfuerzo de cotización realizado previamente*". Es cierto que cuando un cotizante cambia de categoría y produ-

ce el efecto denominado "deslizamiento-salarial" este aumento de su nivel profesional o simple acumulación de pluses de antigüedad debiera tenerse en cuenta sólo por los años en los que detentara ese nuevo nivel retributivo. Pero en los supuestos de meras subidas salariales -primer concepto por el que aumenta el poder adquisitivo- no parece correcto el sistema de actualización que la Ley propone, porque si, al extender este criterio, un día se llegara a tener en cuenta los 35 años de cotización, al actualizar sólo por el IPC sus bases=salarios, nos encontraríamos que la "base reguladora de las pensiones" se hallaría en la mitad del salario real que el pensionista venía recibiendo el último mes en su puesto de trabajo. Las soluciones para hallar otro sistema de actualización existen, pero el análisis que hacemos no da espacio para más.

En Lagun-Aro no ocurre lo que en la Seguridad Social. Aquí las "bases reguladoras de las pensiones" se sintetizan en el índice medio que a cada mutualista le corresponde por su "carrera de cotizante", y en ese índice ya se contienen todos los crecimientos salariales-anticipos laborales que se han producido a lo largo de los últimos 30 años. Es decir, la actualización se halla implícita en el nivel de anticipos que en el momento de jubilarse corresponde al índice medio por el que ha cotizado el socio que causa la pensión y, por tanto, la actualización recoge la totalidad de las subidas de los anticipos laborales habidos en el seno de las cooperativas durante el tiempo en el que cada socio cotizó.

## EL EMPLEO INDUSTRIAL EN EUSKADI

Antes de salir de vacaciones nos llegó puntualmente la Encuesta de

Población en relación con la Actividad (simplificadamente PRA) que realiza EUSTAT. Se refiere al segundo trimestre de 1997 y en su cabecera ya anuncia que el nivel de ocupación se halla muy cercano al máximo del año 1990 y se "reduce el número de parados por debajo de 200.000"; concretamente han quedado en 197.800, representan el 21,1% de la población activa -población de Euskadi que tiene más de 16 años-, tasa que iguala a la del Estado que en el mismo segundo trimestre



de este año alcanzaba un porcentaje de paro del 20,97%.

Para los no iniciados habría que señalar que cuando se habla de menos de 2 millones de parados y del 12,5% de "paro registrado" se refiere a quienes estando en paro se hallan "registrados" en el INEM. Mientras que la tasa de paro del 20,97% apuntada, que desborda los 3.300.000 el número de desempleados, procede de la Encuesta de Población Activa (EPA) que se refiere a la totalidad de los parados, bien se hallen registrados en el INEM o no.

Siguiendo con la información facilitada por Eustat, en el segundo trimestre el número de trabajadores ocupados en la industria en Euskadi se elevaba a 212.200, con un crecimiento de 3.400 empleos sobre el primer trimestre de este año y de 4.300 desde 1996 a 1997.

Comienza a ser visible la mejora de la actividad industrial y con ella es previsible un aumento cualificado de la producción y el consiguiente crecimiento del empleo en el resto de los sectores, fundamentalmente el de la construcción y los servicios ya que, en conjunto, la población ocupada ha crecido en 18.400 personas desde el primer trimestre de este año al segundo trimestre: eran 728.300 personas las ocupadas al 30 de junio.

De esas 212.200 personas ocupadas en la industria 16.204 pertenecían a Mondragón Corporación Cooperativa -que trabajan en Euskadi- representando su 7,40%. Si se unieran a estos 16.204 empleos otros 2.100, que son los que pertenecen a cooperativas asociadas a Caja Laboral y que no se han incorporado a MCC -Grupo Ulma, Matrici, Ampo, Goizper y RPK, sobre todo- el porcentaje se elevaría al 8,4%. De todo ello se infiere que de cada doce empleos de la industria uno pertenece al censo cooperativo asociado a Caja Laboral y, del mismo modo, que uno de cada trece pertenece a Mondragón Corporación Cooperativa.

Las ventas de toda la industria de Euskadi podrán llegar, en 1997, a los 3,8 billones de pesetas; el valor añadido, que equivale a la producción real, alcanzará 1,3 billones de pesetas -unas 650.000 pesetas/habitante- y el crecimiento general del PIB será de más del 3%; 1997 se viene comportando como un año excelente con una alta tasa de crecimiento del consumo familiar, del que saldrá fortalecida la economía de Euskadi con resultados superiores a los obtenidos por las empresas en cualquier otro ejercicio del decenio de los '90.

**Jesús Larrañaga relata la realidad que ha percibido del Perú con motivo de su participación en un Simposio Internacional sobre "Globalización de la Solidaridad" celebrado el pasado mes de julio en Lima.**

# La opción por los pobres

Jesús Larrañaga

Una invitación para participar en el Simposio Internacional sobre "Globalización de la Solidaridad" en Lima entre el 1 y 4 de julio de 1997, nos permite asomarnos al mítico Perú, ensombrecido por largas luchas guerrilleras y las sombras de una gigantesca pobreza.

Las ONG's y asimilados, laicos, sacerdotes y jesuitas se mueven en torno al Simposio que está debatiendo sobre el mundo de los marginados. Forman parte, muchos al menos, de la iglesia comprometida con la opción por los pobres. Comparten su vida en las aldeas de las altiplanicies andinas, en las quebradas de la selva amazónica y en las raídas chozas de los inmensos distritos que rodean Lima.

El obispo Irizar, natural de Ormaiztegui, de la familia Irizar que fundó la empresa carrocera, está al frente de CEAS, (Comisión Episcopal de Acción Social del Perú). Ha pasado buena parte de su vida en la selva y ahora es obispo del Callao, distrito portuario de Lima. En su intervención



# EL SIMPOSIO

aboga por la Economía Solidaria frente a la economía competitiva, pero no sabe cómo y afirma que "no se puede aspirar a la libertad sin solidaridad en una economía competitiva. No se puede prescindir del papel regulador del estado ante diferencias tan tremendas. Compartir solidariamente los recursos de la humanidad es una exigencia."

Pero el mundo de los pobres se ensancha, al paso que la globalización más que solidariza tensa la pelea competitiva.

David Venegas es el Director Ejecutivo de la ONG "Edaprospro" una de las 2000 que operan en el Perú. David calcula que serán unas 600 las que emiten y envían regularmente sus informes al gobierno. Su grupo está compuesto de 40 personas totalmente volcadas en instrumentar recursos financieros de agencias e instituciones internacionales. De entre las muchas iniciativas me relata la que él llama Bancas Comunes. Grupos de 26 mujeres que se reúnen en una casa y dan nacimiento a una Banca Comunal, la última coincide con mi presencia en Lima. Su organización concede un préstamo de 2.600 dólares (395.000 pesetas), y el grupo femenino se reparte a 100 dólares (15.000) cada uno, y se comprometen a retornar los intereses, que son los de mercado, y a ahorrar 5 dólares al mes para la formación de un fondo para operaciones de más envergadura. Son bancos no legalizados, unidades de confianza mutua, y según David es una forma elemental de introducirles en la cultura financiera, y quizá el embrión de algo más serio, y añade: "tenemos ya 160 Bancas Comunes promovidas por 10 ONG's".

Ante mis asombrados ojos, comenta que trabajan "con segmentos muy pobres, con gente que jamás ha entrado a un banco ni conocen el mundo del ahorro y los créditos, sólo el 10% tiene cartilla y el

**El encuentro es internacional. Son más de 30 países los que envían sus representantes con problemas similares. Es la reunión de los ONG's, de la gente que milita en organizaciones que canalizan los recursos económicos, sobre todo los que provienen de los países ricos hacia los pobres. Son los grupos humanos que estudian y aplican los proyectos financiados por instituciones y organismos nacionales y extranjeros. Son animadores sociales, enseñantes y técnicos que se proyectan en los núcleos pobres para ayudarles a autoresolver sus problemas, atender a las necesidades primarias de agua y energía, y explicar los rudimentos de gestión en las microempresas. Esa era la misión del foro.**



**Louis Favreau especialista en investigación del desarrollo comunitario de la Universidad de Quebec se interroga "¿será la mundialización presente, la del FMI y del Banco Mundial que preconizan la regulación por el mercado la única posible? Lo cierto es que existen varias contra-tendencias. En primer lugar el ascenso de una sociedad civil mundial y la multiplicación de las ONG's, 500.000 en el mundo, de ellas 20.000 conectadas en red por Internet. En segundo lugar, la emergencia de empresas ciudadanas. Y por último, las nuevas corrientes políticas, que valoran el compartir el trabajo, el desarrollo de una economía solidaria, nuevas formas de cooperación internacional..."**

**Afirma que el mecanismo del mercado no es resolutor automático de los problemas de la sociedad, de la dualización y de la marginación, aunque no acabo de ver la alternativa que pregonan. En fin, quizá como el mal de la marginación no es exclusivo de los países pobres sino que florece también en los ricos, la solución puede venir forzada por la presión de estos nuevos guettos de pobreza más que del grito de los pobres sin poder.**



banco es un ente extraño en su vida". David se siente solidario con ese submundo al que dedica lo mejor de sus días.

Gabi Wenz es una esfinge de mujer, geógrafa y misionera laica que dejó su Alemania opulenta y se adentró en las entrañas del Amazonas, en Rodríguez de Mendoza, a 4.000 metros de altura.

Mientras yo mismo explico las bondades de la tecnología como herramienta de desarrollo, Gabi se muestra reticente y me interrumpe. "No cabe separarse del universo de los pobres y la tecnología los distancia, los somete aún más". Y añade "no puedo estar de acuerdo con Larrañaga que idolatra la tecnología como modo competitivo. No se puede suicidar la sociedad elevando a todos los pobres a ricos. El universo no aguanta. Habrá

que alumbrar una vida colectiva más pobre y solidaria. No se puede degradar a la naturaleza y a la vez desemplear a tanta gente como la hace el capitalismo".

Lleva 7 años en la dura misión en una comunidad de laicos. Vino con la idea de que todos los pobres son buenos, pero no es así. "He vivido la vida a lo providencial, me he quitado la preocupación por lo seguro". Piensa que se vive en la calle, en continua relación, pero quizá lo más singular es que "vienes con mentalidad de salvador y te das cuenta que no sabes nada, obligado en tiempo a no hacer nada, todo es diferente de lo que uno ha pensado, llegas a deprimirte, pero he aprendido la mejor lección de mi vida de «no hacer necesario lo innecesario»".

TU

**Monika Pfandler es profesora de artes manuales venida desde la pacífica y ensoñada Suiza. Lleva 7 años en Huac-Huac, un pueblo situado entre Ayacucho y Cuzco a 3.700 metros de altura. Ahora regresa a su país. Conversamos con ella para conocer sus impresiones acerca de la realidad en Perú.**

# "No se sabe qué es la pobreza hasta que se vive"

Huac-Huac es región de alta militancia revolucionaria, cuna de Sendero Luminoso, feudo de su fundador Abimael Guzmán, apodado "champú" por su especial habilidad para lavar el cerebro de los estudiantes en la Universidad de Ayacucho. Ha sido el líder de la guerrilla más sanguinaria de América Latina, espoleado por su creencia ciega en el dogma del marxismo-maoetsetiano: el de la destrucción total de capitalismo como fase necesaria a la construcción de la nueva sociedad sin propiedad y clases.

**Monika, tú has vivido en proximidad a Sendero Luminoso en medio del fragor de las luchas. ¿No has sido amenazada?**

Una vez, por escrito, pero en mi caso no pasó a más. Le diré que el pueblo andino es apocalíptico, cree en la destrucción como etapa necesaria previa a la nueva era. Quizá en parte eso puede explicar la fácil incubación de las ideas totalizadoras de Abimael Guzmán en el pueblo andino. Encajan con su mentalidad tremendista. Ahora están agazapadas, pero la pobreza es su forma de vida y la rebelión su esperanza.

**¿Qué le trae a una muchacha joven del mundo del confort y del lujo a estos inhóspitos parajes, tan alejados de la civilización occidental?**

Las charlas de Paolo Evaristo Arns, cardenal de Sao Paulo y del obispo Helder Cámara en la Universidad. Me quedé fascinada de la dulzura de los ojos del cardenal Arns, de su mirada persuasiva, de la ejemplaridad de un obispo que vende la sede arzobispal y se va a vivir con los pobres. Fue la llamada silenciosa e ese yo íntimo, la llamada a unirme a los pobres.

**¿No fue acaso un momento de emoción y entusiasmo juvenil?**

En verdad que no fue algo impulsivo. No sentía la necesidad de comprometer-

me en Suiza, donde todo está sincronizado y resuelto. Quería sentir algo más excitante y útil. Fíjese que para ir de Lima a mi pueblo tengo 7 horas de "bus" hasta Ayacucho y 25 horas de camión. El camión es como una plaza móvil, donde conversamos, intimamos y nos humanizamos.

**¿Y cómo te recibieron aquí?**

En mi caso me ví muy sorprendida por la buena acogida, con música y alegría. La parroquia tiene 15 pueblos y tenía asegurada cama y alimentos. El misionero en esta zona simboliza algo noble.

**¿Cómo reciben al nuevo Dios cristiano sin excluir a sus Dioses?**

Conviven sin dificultad. Su mundo es mítico y explican las enfermedades y desastres con referencias míticas.

Así, según qué viento y dirección identifican el mal de riñones o mal de vista. Una desgracia en el proceso de extracción del oro -una muerte- lo achacan a que es la naturaleza quien pide sangre. Por la buena cosecha entierran el dinero y queman coca para que el humo ascienda a dar pleiteía al señor de las alturas.

**Ahora que retornas por un tiempo a Suiza, ¿qué te llevas contigo de esta experiencia?**

La abierta hospitalidad de esta gente, el vivir al día sin mayores angustias, al hilo de la vida y de la muerte. Me han despertado el sentido de la responsabilidad, me han abierto los ojos para vivir en la incertidumbre. He conocido la pobreza, la dimensión humana, que no se sabe qué es hasta que se vive con y como los demás. Yo, acostumbrada al baño caliente, aquí no tenía nada. Agua en una pila que la calentaba el sol andino y de water una letrina y arreando. Y se vive igual.



## "ENYCA, Ingeniería y Comunicación" se integra en MCC



**MCC** ha decidido impulsar su presencia en el moderno sector de las Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones, adquiriendo la mayoría de las acciones de la empresa ENYCA Ingeniería y Comunicaciones S.A., con sede en Santander y delegación propia en el Parque Tecnológico de Zamudio, y con la cual venían colaborando desde hace un tiempo las cooperativas de la Corporación.

ENYCA, creada en 1986, es una empresa especializada en Tecnologías de la Información y en Telecomunicaciones. Cubre áreas de consultoría, desarrollo de "software" e ingeniería y dispone de un saber hacer específico en el campo de la telemática aplicada a la creación de redes.

Con su gran capacidad de adaptación a la marcha de las nuevas tecnologías y con el reto constante de añadir valor a sus productos y servicios, ENYCA se perfila como un socio

tecnológico clave para MCC en lo referente a la implantación de Redes Corporativas de Empresa, basadas en la tecnología INTERNET-INTRANET, así como en el área de las Comunicaciones Móviles, Sistemas de Voz y Conectivi-

dad.

La integración de ENYCA en MCC se ha llevado a cabo manteniendo en su totalidad al personal técnico y equipo directivo, previéndose a corto plazo un reforzamiento de su plantilla en Santander, que actualmente consta de 38 personas, en su mayoría técnicos de alta cualificación. La facturación prevista para este ejercicio se eleva a 610 millones de pesetas y el nuevo Plan Estratégico contempla incrementos anuales del 17%, previéndose alcanzar en el año 2.000 los 1.000 millones de venta.

Organizativamente, ENYCA se encuadra en la Agrupación de Ingeniería y Consultoría (AIC) de MCC, que de este modo completa su extenso abanico de prestaciones avanzadas a las empresas, añadiendo los servicios de telecomunicaciones de ENYCA a las actividades ya existentes de Consultoría, Ingeniería, Diseño, Medio Ambiente e Informática.

## El Grupo Informático de MCC suministra "software" a General Electric

La multinacional GENERAL ELECTRIC, a través de su filial GEPCE, empresa filial radicada en Zamudio y especializada en el diseño y fabricación de elementos de protección eléctrica, será el usuario piloto de un nuevo "software" de Aseguramiento de la Calidad desarrollado por el Grupo Informático de MCC con el propósito de brindar soporte informático en el Aseguramiento de Calidad y Mejora Continua.

SEI FAGOR y MONDRAGÓN SISTEMAS están desarrollando una gama completa de "software" de Aseguramiento de la Calidad, el cual permite la puesta en marcha y la gestión de un Sistema de Calidad según las Normas ISO 9000. El citado "software" nace a resultas de la creciente demanda generada por las empresas certificadas que solicitan herramientas que permitan gestionar el gran número de procedimientos y documentos que la certificación exige.

Finalmente, cabe reseñar que en el mencionado ámbito se generan un serio cúmulo de dificultades por efecto de la laboriosa gestión de inflación de procedimientos escritos sobre soporte papel que en el peor de los casos pueden conducir a la reducción de niveles de productividad por efecto de la burocratización, conflictos con los proveedores más importantes o... la simple pérdida de una certificación tan costosamente conseguida.

## 3ª Edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario de la Tercera Edad. Amagoia Murumendiarras

### Viviendas compartidas

Se necesitan ancianos que vivan solos, que dispongan de una habitación libre y quieran un joven compañero/a de piso". Así es como Nekane conoció a Encarna o Idoia a María y así es también como aquella antigua frase de "voy a buscar un estudiante para que me haga compañía, pues tengo sitio en casa" se convirtió en el programa Viviendas Compartidas desarrollado por el Departamento de Servicios Sociales de la Diputación Foral de Guipúzcoa y la Universidad del País Vasco y puesto en práctica durante los últimos tres años.

El programa se basa en la convivencia entre jóvenes y mayores previa selección o formación de parejas óptimas, de acuerdo con sus formas de ser, gustos, hábitos, etc. y la conformidad de ambas partes. Se suscribe a su vez una "declaración de intenciones", documento en el que se deta-

llan estrictamente las condiciones de dicho "contrato", como son:

- La duración (existiendo un periodo inicial de prueba de seis meses)
- La aportación económica del acogido (gastos de luz, cesta de la compra, ...)
- El régimen de vivienda en común (horario de comidas, horario de entradas y salidas y calendario de actividades o tareas habituales de la casa en las que el joven colaborará).



- La no modificación de los derechos jurídicos sobre la propia vivienda; etc...
- Las posibles causas de la anulación del contrato como podrían ser: el fallecimiento de la persona que cede su hogar, la ausencia del mismo por un período prolongado de tiempo (por alojarse con sus hijos, ingresos hospitalarios...) el incumplimiento reiterado de lo manifestado en la "declaración de intenciones", así como cualquier otra causa aducida por la persona mayor o el acogido como prueba de insatisfacción.

Es a través de iniciativas como ésta como se va recuperando tal vez algo que

ha sido tan común en nuestros caseríos y que en cierto modo se ha ido perdiendo como es "la cultura de la convivencia" entre distintas generaciones, junto con los sentimientos de solidaridad, comprensión, ayuda ... que conlleva dicha relación.

De todos modos, es importante tener presente el hecho de que la convivencia en sí es difícil y más si cabe cuando se trata de hacerlo con personas mayores. La diferencia cultural entre jóvenes y mayores es

notoria, hasta el punto de que la música que gusta a los jóvenes es "ruido" a oídos de los mayores, la comida y los horarios son "de locura", etc...

Es cierto que la situación socioeconómica vivida por nuestros mayores en su juventud, junto a las formas de pensar y comportarse que ésta generó en ellos, son diferentes a las que hoy día se viven, lo que hace que sea difícil

que coincidan los puntos de vista, valoraciones y/o consejos de unos y otros.

Pero también es cierto que aún siendo conscientes de ello, todos llegaremos o deseamos llegar a ser mayores y que en ese momento nuestra realidad será distinta a la que estén viviendo en ese momentos nuestros jóvenes, pero desearemos ser comprendidos y respetados por ellos. Así pues, es posible que a través de esta convivencia podamos comenzar a comprender, a aceptar, e incluso aprender, de las dificultades y conocimientos de nuestros mayores y por qué no, acercarnos a la realidad de nuestra tan lejana y a la vez cercana vejez.

## Aula Cooperativa

José M<sup>o</sup> Larrañaga

# Sinergia

### La rebelión contra el estómago

Me relató un amigo mío, médico de profesión, que había conocido un extraño caso de desvinculación de los órganos de un paciente de su cometido general. Le dio la impresión de que se producía en aquel individuo un rechazo de las demás vísceras hacia el estómago.

Pareciera como si todos ellos se mostraran sumamente irritados porque tenían que buscar, depurar, transportar, deglutir los alimentos mientras aquel maldito buche lo único que hacía era devorar el fruto de sus trabajos.

De modo que fue como si decidieran no darle más alimento. Las manos que daban ociosas, la boca se negó a masticar, no tragaba la garganta. ¡Ahora espabilará! parece que se decían entre ellos el resto de órganos corporales. Al menos a esa conclusión llegaba mi amigo al percibir el talante autista que adoptó aquel cuerpo.

Consiguieron debilitarlo hasta extremos casi irreversibles pero, afortunadamente, parece como si en el último momento hubiera habido una chispita de inteligencia que alentó la integración hacia un objetivo común a todos ellos: mantener vivo el ser que entre todos ellos constituían.



Trabajar con los demás y no contra los demás es el modo para sobrevivir... y aun para vivir.

Algunos han venido a llamar sinergia a este comportamiento inteligente. No se porqué: ya estaba definido suficientemente bien con el término cooperación.

### La organización inteligente

Es imposible, en una organización ayudar a otro sin ayudarse a sí mismo. A esta situación se le denomina círculo virtuoso.

No es posible, en una corporación dañar a otro sin dañarse a sí mismo. Es el llamado círculo vicioso de las conductas humanas.

Por eso las empresas de más éxito son

aquellas que más alto grado de sinergia atesoran. Los vicios del departamentalismo, el individualismo y el pecado de la discriminación son sobrecostes sociales que limitan los beneficios de la unión.

Extraña comprobar la ceguera de personas, por otro lado, bien intencionadas, empeñadas en vencer al oponente hasta reducirlo a la rendición incondicional simplemente porque difieren su opiniones. Oponentes que pertenecen a la misma organización y pretenden perseguir los mismos objetivos finales.

Es el secuestro emocional al que están abocadas las personas que mantienen una cultura de confrontación (gano si el otro pierde) en vez del modelo de la cooperación (gano cuando el otro gana).

### El cáncer del crecimiento desigual

En el cuerpo humano o cuando un órgano crece desligándose de las demás partes o aumenta de tamaño o función sin relación con el resto se produce la metástasis o cáncer. En un cuerpo social se repite el mismo fenómeno cuando un departamento adquiere un creciente poder sin relación con el objetivo común o una persona acapara poder en detrimento del equipo, el cáncer del monopolio acaba con la vida comunitaria.

No debe ser el crecimiento nuestro ideal sino el desarrollo armónico de todo el cuerpo social, de la empresa. Ganamos cuando los demás ganan, nos desarrollamos cuando colaboramos en el desarrollo común. Perdemos cuando ganamos en solitario, cuando cegados por el egoísmo tratamos de dilatar nuestro poder y nuestros intereses priman sobre el interés general.

Dirigido a técnicos de empresas industriales involucrados en la gestión medioambiental de las mismas

## M.U. pone en marcha la segunda edición del "Curso Avanzado de Gestión Medioambiental"

La creciente importancia de la variable medioambiental y la necesidad de las empresas de integrar en su sistema global de gestión el medioambiente, ha propiciado que Mondragón Unibertsitatea imparta en su segunda edición el "Curso Avanzado de Gestión Medioambiental", dirigido a técnicos de empresas industriales involucrados en la gestión medioambiental de las mismas.

### Objetivos

El objeto de este curso es triple. Por un lado pretende capacitar a técnicos con experiencia industrial para implantar en sus empresas las medidas necesarias para realizar una protección medioambiental eficaz, en todos los ámbitos en los que pueden afectar una empresa (agua, atmósfera, residuos, etc.).

Por otro lado, aspira a formar a los asistentes en los conceptos básicos y principios que deben ser conocidos por el personal de las empresas para poder definir, desarrollar e implantar un sistema de gestión medioambiental.



Y por último, proporcionará a los participantes un conocimiento básico de la legislación medioambiental que les puede afectar como empresa y las medidas correctoras que permitan cumplir dicha legislación y minimizar su impacto sobre el medio ambiente.

### Estructura del programa

El curso, de una duración de 120 horas, se desarrolla a través de módulos

temáticos en los que, además de las exposiciones teóricas de tipo conceptual, se analiza la problemática medioambiental que afecta a las empresas y la manera de solucionarlo a través de casos prácticos. El curso se compone de cinco módulos: contaminación ambiental y ordenamiento jurídico; atmósfera, ruido y vibraciones; vertidos; residuos industriales y suelos contaminados; y gestión medioambiental.

En cuanto al profesorado, cabe reseñar que el curso será impartido por profesores universitarios, profesionales de empresa, consultores medioambientales, personal de centros tecnológicos y miembros de la Administración Pública.

El número de plazas para el curso está limitado a un máximo de 20 participantes, y las inscripciones deberán formalizarse antes del 30 de setiembre.

Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más información pueden dirigirse a Isabel Mangana (Iraunkor), en el teléfono 79 47 00 de Mondragón Eskola Politeknikoa.



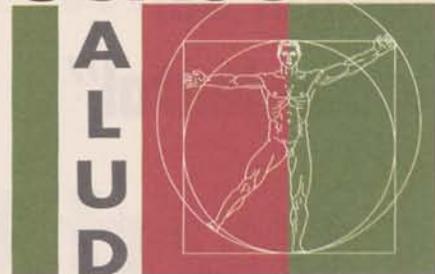
### EROSKIKO IKAS IKASTAROAREN AMAIERA

Pasa den uztailean amaiera ofiziala eman zitzaion Eroski Taldeak Otorako laguntzaz antolatu zuen IKAS izeneko ikastaroari.

Programa honek izan duen helburua banakuntzako profesionalak gaitzea izan da. Guztira 18 pertsonak hartu du parte IKAS honetan (den-denak enpresa zientzietan lizentziaturik-, eta egitarau akademikoak ia 152 orduko luzapena izan du.

Amaiera ekitaldian ikasleek merezitako diplomak jaso zituzten. Zorionak dano!

## OSASUNA



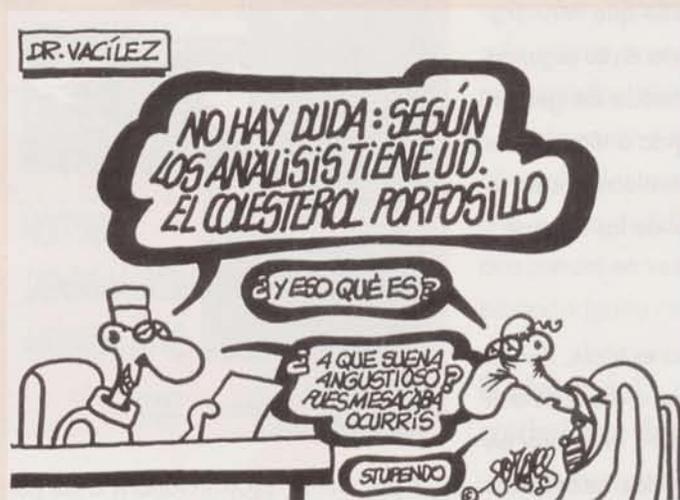
## “¡Manda güevos!”

Aunque esta expresión se ha hecho famosa por un lapsus microfónico del Sr. Presidente del Congreso de los Diputados, hay que decir, en honor a la verdad, que el autor original de la misma no es otro que el jefe de Provisión de Lagun-Aro que desde hace años la viene repitiendo todos los meses cuando le presentan los índices de absentismo de las cooperativas asociadas.

Es también lo que miles de currantes hemos dicho cuando después de las vacaciones ha sonado la chicharra por la mañana para recordarnos que hay que volver al curro y que todavía queda un año para poderlas volver a disfrutar.

Es lo que muchos repetimos un día tras otro cuando oímos las noticias sobre nuestra “Baskilandia” del alma y cada vez que el gobierno nos sube la gasolina.

Pero en este artículo no voy a tratar de estos “güevos” que sin duda hacen referencia clara y evidente a los colgantes y pendulones atributos masculinos. Me voy a referir a los huevos de Luis Fernández, el entrenador del Athletic, a la docena de trece que envió a las monjas de clausura en los últimos partidos de liga de la temporada pasada.



El Athletic se clasificó para la UEFA por huevos, no por los “güevos” de sus jugadores, sino por los de las monjas de clausura.

El aspecto triste y hierático de estos frutos gallináceos es pura fachada, su alegría y buen humor se manifiestan al caer sobre el aceite hirviendo donde organizan una bulliciosa algarabía, preludio del placer que van a proporcionar a sus consumidores. Y es que no hay plato más exquisito que un par de huevos bien fritos con sus consortes obligados: pimientos fritos de Gernika, patatas fritas a gogó y chorizo de case-río. Una auténtica delicia gastronómica.

Anatemizados, denostados y casi deterrados de nuestra gastronomía por su

mala imagen de contenedores de colesterol, han sido últimamente rehabilitados por su contenido en minerales, oligoelementos y otros nutrientes de primer orden que compensan con sus efectos beneficiosos los perjuicios

que pudieran derivarse de su colesterol. Y es que esto de la nutrición es cada día más confuso. Ahora, hasta el chocolate, ¡vade retro Satanás!, es bueno para la prevención de la arteriosclerosis por su contenido en fenoles, algo parecido a lo del vino tinto. Ya, ni el tabaco, ni el chuletón, ni nada de nada, ahora resulta que lo que desencadena el infarto y otras lindezas parecidas es una maldita bacteria, una Chlamidia. Toda la vida privándonos de exquisiteces, sufriendo lo indecible ante un plato de huevos fritos con chorizo, para que al final nos digan que la culpa de todos nuestros males cardiovasculares es de un maldito bicho que ni siquiera es comestible. ¡Manda “güevos”!

## El Grupo EROSKI y CENCO firman un acuerdo de colaboración para su posible fusión



**L**os Grupos de distribución alimentaria Eroski y Cenco, afines por su cultura empresarial, han firmado un principio de acuerdo de cara a la consecución de una integración de la red comercial de "Cenco" en Eroski. Esta firma compromete a las dos Sociedades a colaborar estrechamente para culminar este acuerdo en fechas próximas.

Esta decisión se produce en el marco de la búsqueda de alianzas, colaboración o compra de empresas del sector que el Grupo Eroski, primera empresa española de la distribución alimentaria, hizo público en el mes de mayo ante los procesos de concentración que las empresas multinacionales operantes en España llevan a cabo.

El Grupo Cenco cuenta con una red de 36 supermercados instalados en las Comunidades Autónomas de Galicia y Castilla León, con una facturación prevista para este ejercicio de 8.000 millones de pesetas y una plantilla de 400 trabajadores.

## libros

### La guía del Euro

**E. Ontiveros/F. J. Valero**

La Unión Económica y Monetaria constituirá, si finalmente se lleva a cabo en los términos previstos en el tratado de Maastricht, uno de los episodios económicos más importantes de la historia económica de este siglo.

Con independencia de los países que finalmente formen parte de la misma, lo cierto es que ésta afectará de forma significativa a la generalidad de los agentes económicos, obligando a tomar decisiones de adaptación a un entorno bien distinto al actual.

El propósito de La Guía del Euro es aportar la información suficiente sobre todas las interrogantes relacionadas con la moneda única.

**Escuela de Finanzas aplicadas**



### En busca de la excelencia

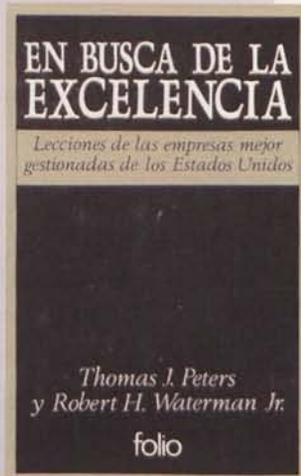
**T. J. Peters / R. H. Waterman**

¿Cuál es el secreto del éxito en la gestión empresarial? ¿Por qué a unas empresas les va extraordinariamente bien mientras que otras, de características similares, se empantanaron en la mediocridad?

Thomas Peters y Robert Waterman, Jr., han llevado a cabo un estudio sobre las técnicas de gestión empresarial con objeto de contestar a algunas de las anteriores preguntas.

El fruto de esa labor ha sido En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos, en el que se ofrecen unas cuantas respuestas asombrosamente sencillas y directas.

**Folio**



### El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa

**Roberto Gómez**

El autor pretende hacer un recorrido por la realidad de un elemento tan determinante para la singularidad cooperativa, como es su F.E.P.C., rescantándolo del olvido al que a menudo es sometido en estas empresas de Economía Social.

El libro está escrito desde la experiencia de la dirección de una cooperativa y la dedicación a la Gestión Cultural y a la comunicación, disciplinas que sirven de base para proponer un nuevo campo de posibilidades al F. E. P. C. en relación con la comunicación global de la empresa.

**Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi**



## III edición de los cursos de Técnico Medio organizados por MCC



**E**l próximo 6 de octubre comenzarán a impartirse los cursos de Técnico Medio organizados por MCC y dirigidos a los trabajadores de las cooperativas integradas en la Corporación.

Después de realizar un análisis de las empresas punteras del sector del automóvil (Ford, General Motors, Renault, Citroën, Volkswagen...) se concluye que éstas destinan el 50% de sus costos de formación a actualizar los conocimientos de todos sus trabajadores operativos. También las cooperativas de MCC siguen siendo conscientes del potencial de la formación para la mejora de la empresa. Actualmente son 21 las cooperativas de MCC que participan en este plan de reciclaje profesional y cerca de 300 los trabajadores que vuelven a las aulas.

Esta innovadora iniciativa en el área de la formación se iniciará con varios grupos de "alumnos" en el curso de Técnico Medio. Casi todos los alumnos tienen en común que regresan a las aulas después de transcurridos varios años desde que finalizaron sus estudios, aunque algunos de ellos ya han venido participando en un curso preparatorio que se ha impartido durante el primer semestre de este año.

A partir de ahora todos ellos compaginarán las clases -en los diferentes centros educativos de Formación Profesional- con el trabajo en sus respectivas empresas.

El curso tendrá una duración de dos años, y a la finalización del mismo se concederá la titulación oficial correspondiente.

## EROSKI vende a



**L**os titulares de la Tarjeta Eroski ya pueden hacer sus compras de no alimentación a través de Internet. El Grupo Eroski ha puesto a su disposición un catálogo de 50 productos en Internet, que también se pueden solicitar a través de pedido telefónico, por correo y por fax.

Los precios vigentes, con IVA incluido, durarán hasta final de año y los titulares tendrán la opción de pago aplazado sin intereses de 44 meses hasta los seis meses en un número mayoritario de artículos. La compra suma puntos Travel Club y los gastos de envío y reenvío por posible devolución los cubre Eroski. La mercancía se entrega en el domicilio en un plazo inferior a los diez días de la fecha de pedido y su distribución afecta a todo el territorio nacional.

El pedido cuenta con siete días para su anulación si así lo desea el titular, plazo

## A través de Internet



que incluso se mantiene una vez recepcionado el producto en su domicilio. Si no está satisfecho, el cliente podrá recuperar todo su dinero, cumplidos los rigores de no deterioro de la mercancía.

Los productos agrupados por el Grupo Eroski para esta presentación se refieren a aquellos artículos relacionados con el hogar, la imagen y el sonido, la informática, la belleza personal, detalles y gourmet. Una selección de productos de venta en exclusiva para titulares de la tarjeta EROSKI que, a cierre del pasado ejercicio de 1996, eran un total de 320.000 consumidores.

La gama de productos ofrecida se ampliará progresivamente de acuerdo con la evolución de la demanda de los usuarios y el crecimiento del parque de ordenadores con acceso a Internet en España.

## Otalorakoak



### MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

El próximo 20 de octubre comenzará en Otalora una nueva edición del Máster en Dirección de Empresas. El curso, de una duración próxima a las 40 horas lectivas, pretende facilitar a los participantes la comprensión de las ideas y tendencias emergentes, al tiempo que ofrece la oportunidad para el aprendizaje de las técnicas de gestión que van a ser imprescindibles para dirigir empresas competitivas en el siglo XXI.

El programa académico se estructura en torno a seis módulos: dirección estratégica, dirección comercial y de marketing, dirección financiera, dirección de personas, dirección de operaciones y tecnología, y entorno económico y legal. El máster se complementa con una serie de trabajos en equipo así como con la presentación de un proyecto final de aplicación de los conocimientos adquiridos a su propia realidad empresarial.

A red rectangular graphic for the Master in Business Administration program. At the top, there is a photograph of a person wearing a graduation cap and gown, with their hands raised in a gesture of achievement. Below the photo, the text reads: 'MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS', followed by 'Destinado a Directivos', 'Titulación propia de Postgrado de MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA'. At the bottom of the graphic is the Otalora logo.

### Titulación propia

Una vez superados los exámenes correspondientes y trabajos de las diferentes materias, así como el proyecto final, los participantes recibirán el título de Master en Dirección de Empresas, título propio expedido por Mondragón Unibertsitatea.

En cuanto al calendario de clases, señalar que el máster se compone de 30 semanas lectivas y los días de impartición serán los lunes (de 9.00 a 13.00 y de 14.30 a 18.30) y los martes (de 9.00 a 13.00). Los interesados en realizar el programa deben presentar la solicitud de admisión antes del día 30 de setiembre de 1997.

Entrevista a

## Jesús M<sup>o</sup> Herrasti, Presidente de la Fundación Gizabidea



### “Tenemos que potenciar los valores de nuestro modelo”

**L**a Fundación Gizabidea nació con el fin de apoyar iniciativas innovadoras en el ámbito de la educación, potenciar los valores permanentes de nuestro modelo educativo y velar por los patrimonios que se habían ido generando en la Liga de Educación y Cultura.

Tras 15 años de andadura, este año ha concluido un proceso de reflexión interna sobre la propia Fundación. Su presidente, Jesús M<sup>o</sup> Herrasti, nos explica las principales conclusiones de esta reflexión.

**¿A qué se debe el proceso de**

**reflexión iniciado por Gizabidea?**

Digamos que a la Fundación después de su constitución en la década de los 80 y de su posterior desarrollo, le ha llegado el momento de hacer una reflexión en torno al momento actual y sobre sus estrategias de cara al futuro. La Fundación es consciente que el mantenimiento y afianzamiento permanente de nuestros valores educativos es tarea que merece y requiere de un esfuerzo constante.

**¿Qué pretende con ello la Fundación?**

Fundamentalmente profundizar en los

valores del proyecto educativo de la cooperación, defender nuestro modelo, renovar y potenciar el movimiento que, iniciado por Arizmendiarieta, optó por la implicación directa y participativa en el proyecto educativo de todos los establecimientos que se sientan implicados en el mismo: profesores, padres y alumnos y la sociedad. Ese precisamente será uno de los retos de la Fundación para los próximos años.

**¿Qué mecanismos ha puesto en juego la Fundación?**

Principalmente el de la participación. Se han generado varios foros de reflexión, en los que han participado los propios centros educativos integrados en Hezibide, padres, y personas identificadas con nuestro modelo.

Todos hemos coincidido en que es necesario hacer un esfuerzo para aflorar ante la sociedad las virtualidades de nuestro modelo educativo en cooperación. Asimismo tenemos que hacer necesario potenciar la participación social en cada uno de los proyectos educativos.

**Y a partir de ahora ¿qué?**

Nuestra voluntad es continuar con la tarea, conscientes de que es nuestra misión y que merece la pena. Un proyecto educativo es permanentemente inacabado, y en ese sentido tenemos que adaptarnos a cada momento y circunstancia.

A corto plazo, tenemos la organización del acto conmemorativo del XXI aniversario del fallecimiento de Don José M<sup>o</sup> Arizmendiarieta que se celebrará la última semana del próximo mes de noviembre. Pretendemos recordar su mensaje, que entendió la educación como la base de todo progreso, bienestar, justicia y convivencia pacífica de la sociedad.

**Eroski Taldeak 350 lanpostu sortu eta 6300 milioi pezetako inbertsioa egin ditu bertan**

## Donostiako Garbera merkatal zentroak ateak ireki ditu

**J**oan zen abuztuaren 26an Eroski Taldeak beste EROSKI hipermerkatu bat ireki zuen Donostiako Garbera merkataritza-gunean. Establezimendu berri honekin, Eroski Taldeak, hamahiru autonomi elkartetan eta Frantziaren hegoaldean hedaturik dagoenak, 42 hipermerkatu EROSKI eta MAXI ditu.

13.000 metro karratuko salmentagunea eta obradore eta biltegitan 4.300 metro karratu dituen EROSKI hipermerkatu hau Garbera merkataritza-gunearen lokomotorea da eta 3.000 ibilgailuren tzako aparkalekua eskaintzen du.

### Garbera merkataritza-gunea

Garbera merkataritza-guneak, EROSKI hipermerkatuaz gain, 3.000 metro karratuko hiru azalera ertain ditu eta horietan jostailu (Toys'R'us), kirol (FORUM) eta bricolage-adituak (AKI) daude. FORUM kirol-enpresak kirolari profesionalak izandako Indurain, Lejaretta eta Andrinua ditu bultzatzaile.

Horietaz gain, 100 denda, zortzi jate-txe, McDonald bat eta sei zinema-areto daude, baita EROSKI gasolindegia eta Vipauto autozentroa ere, automobilaren mantenimendurako zerbitzu guztiak eskaintzen dituena.

Zentro berri honek guztira 10.000 milioi pezetako inbertsioa behar izan du eta Donostiako hiri osorako garapen-ardatza bihurtu da, bai eragin duen hirigintza-ekipamenduagatik bai bere merkataritza-eskaintza eta bide-azpiegituragatik.



### GARBERA, EL GRAN CENTRO COMERCIAL DE DONOSTIA

- 3.000 plazas de parking.
- 60 plazas con tarjeta personal para minusválidos.
- 50.000 m<sup>2</sup> de edificación.
- Hipermercado Eroski de 13.000 m<sup>2</sup> de sala de ventas.
- 6.300 millones de pesetas de inversión.
- 100 locales comerciales.
- Gasolinera EROSKI equipada con surtidores de todos los combustibles .
- 6 salas de cine con 2000 butacas.
- 1 autocenter Vipauto.
- 3 tiendas especialistas: AKI (bricolage), Forum (deporte) y Toys'R'us (juguetería).
- 350 empleos generados por el hiper Eroski.
- 450 empleos en los demás locales comerciales.
- 1 McDonald, varios restaurantes y una sidrería.

## “La moda francesa confía en la gestión comercial de SEI FAGOR”

**C**AMAÍEU, una de las marcas líderes del sector de la moda francesa, ha confiado a SEI FAGOR, filial de MONDRAGÓN SISTEMAS, el desarrollo de una aplicación de gestión comercial que pueda satisfacer las necesidades de su actividad. CAMAÍEU está ubicada en Roubaix (Norte de Francia) desde donde dirige una red de ventas de más de 300 boutiques repartidas por toda la geografía gala a través de las cuales comercializa líneas de moda para ambos sexos. A través de las mismas, CAMAÍEU genera un volumen de actividad de 2000 millones de francos (62.500 millones de pesetas) y da ocupación a más de 2.500 personas.

Es precisamente la actividad de moda masculina la que acaba de confiar a SEI FAGOR la implantación de una versión especial de X-NEGOCIO 2.0; un



“software” desarrollado sobre una arquitectura cliente-servidor, disponible en lengua francesa y castellana, habiendo sido desarrollado conjuntamente entre SEI-FAGOR y la multinacional americana ORACLE y estando destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales, ámbitos en los cuales el referido “software” hereda la experiencia de más de 30 proyectos realizados en dicho ámbito.

La colaboración entre SEI FAGOR y CAMAÍEU-Hombres se inscribe en el marco de la estrategia de modernización informática y telemática que CAMAÍEU está abordando en el conjunto de su red de ventas y reviste una especial significación para SEI FAGOR, dado que dicho proyecto permitirá la generación de una versión específica de X-NEGOCIO dirigida a satisfacer las necesidades comerciales de un sector puntero en Francia como es el de la moda.



### EROSKIREN GASOLINDEGI BERRIA ARRASATEN

Martxan da dagoeneko Eroski Taldeak Arrasaten ireki duen gasolindegi berria. Orain arte ireki dituen beste lauretan bezala, oraingo honek ere eskaintzen duen abantail nagusia erregaien prezioa da, gasolina litroa 7 pezeta merkeago eta gasolioa 3 pezeta merkeago eskaintzen duelarik.

Bestalde, gasolindegi honetan Vipauto zentroa aurki daiteke, automobila modu azkarrean konpontzeko zerbitzua eskaintzen duen zentroa hain zuzen. Autoentzako ordezeko piezak saltzeaz gain honako konponketa zerbitzua eskaintzen du: autoirratia, neumatikoak, balaztak, olio-aldaketak, ihes-tutuak eta indargetzaileak (amortiguadoreak).



### JUBILAZIOARI BURUZKO I HARDUNALDI AK EDERLANEN

Argazkian dituzuenak Fagor EDERLANek ICTE-ren laguntzaz antolatutako II. Jubilazioari buruzko ihardunaldietan parte hartu duten langileak dira.

Ihardunaldi hauetan jubilazioari aurre egiteko hainbat aholku eta gomendio ematen da. Adituek emandako hitzaldietan honako gai hauek jorratu ziren besteak beste: pentsioen etorkizuna, osasuntsu bizitzeko hartu beharreko neurriak, pertsona helduentzako zerbitzuak, finantza aspektuak... Ihardunaldien balorazioa egiterakoan oso pozik azaldu ziren erretiroa hartuko duten langile hauek.

Ondo bizi etapa berri honetan!

**Desarrollarán un sistema de monitorización, diagnóstico y ayuda a la reparación remota para sistemas de máquina-herramienta**

## Ikerlan participa junto con Danobat e Ideko en el nuevo proyecto europeo ELCANO

**I**KERLAN, DANOBAT e IDEKO participan en un nuevo proyecto de dimensión europea. Se trata del proyecto ELCANO, "Entorno inteligente para el servicio de asistencia técnica de máquinas-herramienta por control remoto" aprobado recientemente en el marco del programa Esprit de la Unión Europea.



ELCANO tiene como principal objetivo integrar los más recientes avances en telecomunicaciones, procesamiento de la información y multimedia en un sistema de soporte técnico a la monitorización, diagnóstico y ayuda a la reparación remota para sistemas de máquina-herramienta.

Este novedoso sistema deberá permitir al fabricante de la máquina hacer uso de la red Internet para monitorizar el funcionamiento, diagnosticar funcionamiento incorrectos y averías y gestionar la reparación de máquinas instaladas en cualquier parte del mundo.

### Ventajas

Los beneficios económicos esperados de la aplicación del sistema son importantes, ya que las intervenciones de los Servicios de Asistencia Técnica se enfrentan hoy a importantes costes derivados principalmente de la distancia entre el Servicio de Asistencia y la instalación, la complejidad creciente de las máquinas, y los largos tiempos de parada que de una intervención se derivan. Pero además de los beneficios económicos, los resultados obtenidos en este proyecto posibilitarán su aplicación

en otros sectores que se enfrentan a problemáticas de asistencia técnica de características similares.

### Ikerlan y Danobat

IKERLAN se encargará del desarrollo del sistema informático que dará soporte al fabricante en la recuperación rápida de la máquina. Para su puesta en marcha aplicará su

amplia experiencia en el desarrollo de sistemas avanzados de soporte a la monitorización, diagnóstico y reparación de máquinas.

El proyecto, que será liderado por la cooperativa DANOBAT, incorpora en el consorcio a las empresas Txt y Fidia de Italia, Objectif de Francia, Epsilon de Grecia, Grau de Alemania y Hindle Gears de Inglaterra y a los centros de investigación Ideko e IKERLAN, y cuenta para su desarrollo con un presupuesto de 3 millones de ecus (495 millones de pesetas).



### INAXIO OLIBERIREN BISITALDIA

Oporretan joan aurretik Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa sailburua den Inaxio Oliberiren bisitaldia jaso genuen. Berarekin batera Alfonso Unceta, Ander Gurrutxaga eta Claudio M<sup>o</sup> Saizar departamendu kideak etorri ziren.

Gure Korporazioa gertutik ezagutzeko asmotan etorri ziren eta bide batez Mondragon Unibertsitateari buruzko gaia jorraztera. MCCren partetik Antonio Cancelo, Jesus Goienetxe, Inazio Lakunza eta Adrian Zelaia izan ziren bisitaren harreran (argazkia bertan hartutakoa da) eta ondoren burutu zen lan-bileran.

## Elkarrizketa

# Inazio Lakunza,



## Mondragón

## Unibertsitatearen

## Errektore berria

**B**ereak eta bi pasa eta gero, azkenean oniritzia eman dio Parlamentuak Mondragon Unibertsitateari. Bigarren mailako kooperatiba bezala eratu, kontseilu errektorea osatu eta Errektorea izendatu da. Errektorea Inazio Lakunza da, azken urteotan Mondragon Eskola Politeknikoko zuzendaria izan dena. Berarekin hitz egin dugu MUren berri izateko.

**Zeintzuk izango dira MUK lehen ikasturtean izango dituen**

### erronkarik handienak?

Lehenik eta behin esan beharra dago MUren Kontseilu Errektoreak zenbait arlo estrategiko identifikatzen dituen Plan Estrategikoaren eskema onartuta duela 1997-2000 epealdirako.

### Zeintzuk dira strategi ardatz horiek?

Orokorrean esanda hauek dira: arlo ekonomikoa, unibertsitate-titulazioen garapena (hirugarren zikloa ezartzea bereziki), ikerketa, nazioartekotasuna, unibertsitate-kulturari eta hizkuntz politikari egokitzea, kalitatearen esparrua, antolamendu-egitura eta jarduera-esparrua eta unibertsitate-campusak garatzea.

### Eta hauen artean zeintzuk dira premiazkoenak?

Unibertsitateari gutxienezko antolamendu-egitura ematea, modu orokorrean aipaturiko arlo horiez arduratzeko. Horrekin batera, unibertsitate-campusa eta Unibertsitatearen beraren eta Deba bailararen azpiegiturak garatzea ere garrantzitsua da; izan ere, hiruzpalau urteren buruan bailarakoak ez diren 3.000 bat lagun izango ditugu hemen bizi izaten. Eta horrek azpiegiturak egokitzea eskatzen duenez, lan horri ekin beharko diogu.

Beste erronka bat aurrikusitako titulazioak erabat garatzea izango da eta lehen ziklokoa eta pixka bat bigarren ziklokoa den irakaskuntzatik irakaskuntza osora pasatzea, hau da, lehen eta bigarren ziklo osoa emateaz gain, ikasleei doktoradutza-tesiak MUn egiteko aukera ematea.

Eta azkenik, irakasleei dagokienez, gure egitura egokitu beharra dugu, bai titulazio, doktoradutza eta abarri dagokienez bai hizkuntz politikari dagokionez.

### Hizkuntz Politika

Ikasgaiak euskaraz emateko orduan hiru zentroetako errealitatea ez da berdina.

Horrela da. Irakasle Eskolak erabat euskaraz irakasten du; Eskola Politeknikoak, berriz, %50 ematen du euskaraz eta ETEOk oraindik ez du unibertsitate-irakaskuntzan euskara ezertarako ere sartu. Arlo honi dagokionez, dugun helburua zentro bakoitzak bere garapen-bidea zehaztea da. Ez dugu jauzi edo salto handirik eman nahi, baina bai etenik gabe urratsak eman. Horretarako ezinbestekoa da irakasleentzako prestakuntza-planak antolatzea, material didaktikoa sortzea, ..., aurre egin behar diogun errealitatea da eta. Orain 10 urte Eskola Politeknikoan gaztelaniaz ikasten zuten 4 ikasle bakoitzeko bat edo bik euskaraz egiten zuten. Aurtun, gaztelaniaz ikasi nahi duen ikasle bakoitzeko 4k euskaraz egin nahi dute. Beraz, ezinbestekoa da egoera horretara egokitzea.

### Hitz egin dezagun MUren antolakuntzaz. Zeintzuk izango dira unibertsitatea osatuko duten fakultateak?

Hiru fakultate dira: Goi mailako Eskola Politeknikoa, sei titulazio ematen hasiko dena (bigarren zikloko bi: Antolaketa Injinerutza eta Automatika eta Elektronika Industriala; eta lehen zikloko lau: Sistema Informatika, Sistema Informatikako Injinerutza Teknikoa, Injinerutza Tekniko Mekanikoa eta Injinerutza Tekniko Elektronikoa); Oñatiko Enpresa Zientzietako Fakultatea, hiru hauek emango dituen: Enpresa Zientzietako diplomatura, Enpresa Zuzendaritzako lizentziatura eta Gestio Informatikako Injinerutza Teknikoko lizentziatura; eta azkenik, Eskoriatzako

# "Unibertsitatea-enpresa binomioa"

Humanitate eta Hezkuntza Zientzietako fakultatea dago, maisutza edo magisteritzako hiru espezialitate eta Enpresarako Humanitate lizentziatura bat eskainiko dituen. Hiru zentroyen artean aurtun 2.300 ikasle izango ditugu.

## Enpresa-Unibertsitatea

### Eta zer eskaintzen dio bereziki MUK enpresa-munduari?

Alde batetik, unibertsitate-munduan Unibertsitate Hedapenerako Programa esaten zaiona, hau da, guk Prestakuntza Etengabea deritzoguna. Orain arte bezala, era horretako programak garatzen jarraituko dugu, enpresaren maila guztiei erantzuteko. Eta iraupen luzeko zenbait programatan, masterretan esate baterako, gure titulazioa sortuz joan behar dugu.

Baina, horretaz gain, enpresarekiko loturak bultzatuko ditugu, enprekin egindako karrera-amaierako proiektuen eta ikerketa-proiektuen bidez. Era horretako lankidetzak gero eta gehiago izango dira, baita horietan parte hartu ahal izango duten ikasleak ere.

### Lankidetzak hori industri enprekin bakarrik izango da?

Hemendik aurrera, eta bereziki MUK eskaintzen dituen titulazio guztiak kontuan izanda, areagotu egin beharko ditugu industri enpresarekin ditugun harremanak, baina baita zerbitzu eta finantza-sektoreetako enpresen eta Unibertsitatearen arteko lankidetzak ere.

Eta hori guztia gure esku egongo da; izan ere, jendea eta proiektu interesgarriak eskaintzeko gai garen heinean, enpresetako ateak ireki egingo dira.

### Eta ikerketa teknologikoaren esparruan?

Nire ustez, MUREkin esparru honetako masa kritikoa handitu egingo da, Unibertsitate-estatusa izanda beste aukera bat zabaltzen zaigulako, bai Unibertsitatearentzat bai Ikerlan eta Idekorentzat interesgarria dena. Hau da, bi zentroek ikerketa generikoaren inguruko lan asko doktoradutza-tesi bihurtzeko aukera izango dute. Beraz, urrats kualitatiboa eman dezakegu, horrek Unibertsitateari ospea emateaz gain, irakasle-harrobia sor dezakeelako. Era berean, ikerketa-zentroak eta Unibertsitatea mahai berean elkarrekin lanean arituz gero, ikerketa-emaitzak sakonagoak izan daitezke, bakoitzak bere aldetik lan eginda ateratzen direnak baino.

Azken finean, MU irakaskuntza eta ikerketaren mailan egindako unibertsitate-agrupazio baten antzekoa da, bi arloetan eragin sinergiko garrantzitsuak izango dituen.

Garrantzitsuena zera da: proiektu honetako bazkide guztien artean borondate ona egotea, bakoitzak bere aldetik erdietsiko ez zukeen balio erantsia lortzeko arlo amankomunak sortuz joan gaitezkeen.

### Nola eragin dizu errektore izendatzeak?

Nire ustez Unibertsitatea zen Korporazioari falta zitzaiona. Eta berori gauzatu ikusteak harro sentiarazten nau, nire etaparen parean etorri delako. Izenda-pena ia prozesua naturala izan da.

Dena den, MU hainbat zentroyen osatzen dute eta bakoitzak bere kultura du. Beraz, ildo horretatik ahalegin handiak egin beharko dira denak itsasontzi berean sartu eta norabide berean joateko.

## CARTAS

### En honor a Heriberto

Heriberto Mendizabal falleció el 30 de Agosto en Mondragón. Goian Bego.

Referirse a Heriberto es "volver a las fuentes" del cooperativismo de Mondragón. Él y otros como él supieron demostrar, no a través de discursos, sino por una experiencia interna y simple (como si todo estuviera dicho) que lo normal y natural era que el trabajo prevaleciera sobre el capital, que los particulares egoísmos desaparecieran, sin más, absorbidos por el interés general.

A ellos, a Heriberto, en este caso, es fácil etiquetarlo: trabajador. Por encima de todo dio sentido a toda la belleza y dignidad de ser obrero (de obrar). No le sobraba el trabajo, más bien le faltaban ocasiones para trabajar en todo aquello que fuera productivo y beneficioso para el pueblo. Transparente tendiendo a sobrepasarse a sí mismo, para llegar al silencio de la cooperación integradora que reúne el esfuerzo de muchos en un único sentido.

Lo más probable es que la historia no recoja la influencia de los múltiples Heribertos de este pueblo, pero ellos dieron el empujón primero y más cálido al despertar de unos trabajadores que lograron ser, además, emprendedores, empresarios.

Supo, supieron, recoger altos mensajes, pero sobre todo supo vivirlos y eso ni siquiera la muerte puede arrebatarnos jamás.

La condición humana es morir y sin embargo el verdadero sentido de la persona es dejar la huella de su paso por la vida. La huella del trabajo es la de más dignidad. Honor al que ha trabajado bien.

Honor a Heriberto.

Zure lagunak

Tiene 24 años y una pasión: la informática. A los 12 años ya tenía su ordenador personal; hoy recibe del orden de 100 mensajes electrónicos diarios.

J. M. F.

**Cuéntame Jesús, ¿cómo te iniciaste en la informática?**

Mis primeros ahorros los invertí en un ordenador. Tenía 12 años y ya entonces comencé a programar. A los 19, después de terminar FP2 me enviaron a ENYCA a hacer prácticas. Y hasta hoy.

**Y todo en plan autodidacta.**

Sí, siempre me he autoformado.

**¿De dónde te viene la pasión por la informática?**

No lo sé. Me entusiasmó desde que toqué la primera tecla. Lo cierto es que la tecnología siempre me ha tirado.

**¿Horas de vuelo?**

Una media de 11 horas diarias. 8 en el trabajo y tres en casa.

**Y en casa ¿qué haces?**

Intentar aprender cosas nuevas para estar al día. Un programador desfasado tiene los días contados.

**¿Podrías vivir sin ordenador?**

No. Incluso en vacaciones hay momentos en que lo echo en falta.

**¿Qué tal en ENYCA?**

Muy bien. Ha sido un centro de formación para mí. Aquí he hecho proyectos muy bonitos, como el del Puerto de Algeciras.

# Jesús I. Velo

**Programador de Enyca**



**¿En qué consistía?**

Un programa informático para regular el tráfico del puerto en tiempo real, con cámaras de seguridad controladas desde un ordenador. También hice lo mismo para los aeropuertos de Valencia, Gijón, y Tenerife.

**Me han dicho que eres el niño de la casa.**

Privilegios de la edad.

**¿Qué te parece Internet?**

Una buena herramienta, una gran enciclopedia.

**¿Qué te parece la integración de**

**Enyca en MCC?**

Muy positiva. Es el fruto de la labor desarrollada hasta ahora. Un reconocimiento. Y de cara a los clientes una buena tarjeta de presentación. No en vano, MCC es uno de los grupos empresariales más importantes de España.

**¿Aficiones?**

La naturaleza, ver documentales...

**¿Como serán los ordenadores del año 2020?**

Muy inteligentes, serán un electrodoméstico más en los hogares.

**¿Tienes novia?**

Sí.

**¿No la habrás encontrado a través de Internet?**

¡Qué va! Pero sí le he contagiado el "vicio". Se conecta todas las semanas.

**Y si no hubieras sido programador, ¿qué?**

Me hubiera gustado ser piloto comercial. Ahora soy un piloto virtual. A través de Internet simulo el pilotaje de un avión. Una compañía virtual te envía una carta de navegación; tú pilotas el "avión" y una vez concluido el vuelo le envías la caja negra. Y ellos te responden para decirte qué tal lo has hecho.

**¿Se hacen amigos en la red?**

El año que viene iré a conocer a un chico en México. Y este mismo año he estado en Canarias visitando a un chico muy majo que conocí a través de Internet.

**“Siempre me ha tirado la tecnología”**



**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA