

TRABAJAR LEJOS DE CASA

■ JESÚS CATANIA SERÁ
EL PRÓXIMO
PRESIDENTE DEL
CONSEJO GENERAL
DE MCC

■ CAJA LABORAL Y
FAGOR COCCIÓN,
"Q" DE PLATA DE
EUSKALIT



■ KOOPERATIBISMOAREN
MUNDU EGUNA
OSPATU ZEN BILBON

ETXETIK URRUN

Geroz eta gehiago dira MCCko kooperatibek kanpoan dituzten lantegiak, eta horren ondorioz, geroz eta gehiago dira, baita ere, hemendik lantegi horietara lanera joan diren pertsonak. Ale honetan pertsona horiengana hurbildu nahi izan dugu euren kezkek ezagutzeko asmoz.



EN PORTADA 14

FAGOR COCCIÓN Y CAJA LABORAL, "Q" DE PLATA DE EUSKALIT

Ambas cooperativas pasan a formar parte del Club 400 de Euskalit. Caja Laboral se convierte en la primera institución financiera que obtiene este galardón en la CAPV.



4

CONVENIO DE COLABORACIÓN MCC-OINARRI

OINARRI

MONDRAGON
CORPORACION C



10

Para posibilitar el acceso de las cooperativas de MCC a las líneas de financiación preferencial de Oinarri.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA, AL GOIERRI



10

Firma un convenio con Goierri Goi maila Eskola para el desarrollo de actividades de primer ciclo de ingeniería.

4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

14 EN PORTADA

22 BEGI-BELARRI

24 AULA COOPERATIVA

26 SALUD LABORAL

27 3^{er} EDAD

28 ANTZINAKOAK

30 ARGAZKI ZAHARRA

31 VIAJES

32 EUSKAL KULTURA

34 HIRUGARREN MUNDUA

35 LIBROS

35 CARTAS

Joane Somarriba

Aurten Tourra eta Giroa irabazi eta gero, iadanik ari da prestatzen datorren urteko denboraldia.



EUSKAL KULTURA

32



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

ARGITARATZAILEA

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza. 20550 Aretxabaleta.
Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

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

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

Erakunde laguntzaileak:



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

DIZARTTE EKONOMIKA BAIKA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, COMERCIO



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

Buenos deseos para 2001

Los sentimientos no ocupan un espacio pero llenan los recuerdos. Mientras acaba el año se disipa el ritmo de trabajo, se ve culminada una etapa y la sensibilidad invade el ambiente. Se vuelve con más intensidad al calor familiar y los afectos, acaso olvidados, se expresan con más espontaneidad. Es la Navidad y el Año Nuevo.

Todos nos deseamos lo mejor. Más felicidad, más salud, más suerte, más éxito, más fortuna y más entusiasmo para convivir. Todos nos decimos frases salidas desde la mejor voluntad y con sinceridad aunque sabemos que algo tienen de efímeras y que sirven para rendir un tributo a las buenas maneras y a la amistad. Pero se agradecen, porque forman parte de un ritual de cortesías en el que se renueva el deseo de cumplir mejor nuestra misión en una vida llena de promesas.

Bajo este clima festivo y entrañable, nuestra revista que ha cumplido 40 años, también les desea a sus habituales lectores que en el año 2001:

- **Se cumplan todos los objetivos que se han concebido y aprobado en el seno de Mondragón Corporación Cooperativa.**
- **Cada trabajador encuentre en sus tareas un espacio vital para desarrollar su propia personalidad.**
- **Cada cooperativa diseñe un modelo de desarrollo que le fortalezca y consolide mejor su futuro.**
- **Se mantenga viva la imagen de solidaridad del grupo hacia la sociedad con distintivo esencial de sus raíces, y que**
- **Las sucesivas estructuraciones y cambios en el grupo se hagan con la tradicional serenidad, reflejo de una organización democrática y adulta.**

¡Felicidades a todos en este fin de año 2000!

Sentimenduak ez dute lekurik hartzen, baina oroitzapenak betetzen dituzte. Urtea bukatu ahala, lanerako erritmoa motelduz joaten da, etapa bat gaitzuta sumatzen dugu eta sentsibilitate handiagoa antzematen da giroan. Familiaren beroa eta afektuen goxotasuna gogotsu berreskuratzen dira, sarritan ia ahaztuta eduki arren, eta naturaltasun handiagoz adierazten ditugu. Gabonak eta Urte Berria dira.

Garai honetan onena opa izaten diogu elkarri. Zorion oparagoa, osasun hobea, arrakasta handiagoa, zori hobea eta bizi-poz handiagoa elkarrekin bizi izateko. Esaldi borobilak esaten dizkiogu elkarri, borondate onenarekin eta zintzotasunez, agian haizeak eramango dituela eta giza legearen eta adiskidetasunaren izenean egiten direla jakin arren. Hala ere, eskertu egiten dira, promesaz beteriko bizitza honetan, gure egin-kizuna hobeto betetzen lagunduko ditugun asmoak berritzeko modua baita.

Jai eta maitasunezko giro honetan, gure aldizkariak 40 urte bete dituen honetan, ondorengo hau opa nahi diegu 2001 urterako gure betiko irakurleei:

- **MCC Korporazio Kooperatiboaren barruan sortu eta onartu diren helburu guztiak bete daitezela.**
- **Langile bakoitzak eguneroko lanean bere nortasuna garatzeko gune egokia aurki dezala.**
- **Kooperatiba bakoitzak bere etorkizuna ziurtatzen eta indartzen lagunduko dion garapen eredia sor dezala.**
- **Gure taldeak gizartearekiko duen elkartasunezko irudiari bizirik eustea, gure sustraian ezaugarri gisa, eta**
- **Talde mailan, aurrerantzean sortuko diren egiturak eta aldaketak ohiko lasaitasunez egin daitezela, antolakuntza demokratiko eta heldu bati dago-kion legez.**

2000 urtearen amaieran, Zorionak guztioi!

FAGOR Electrodomésticos, premio a las buenas prácticas laborales

POR EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNA MÁQUINA SEMIAUTOMÁTICA QUE EVITA LESIONES MUSCULOESQUELÉTICAS.

La cooperativa Fagor Electrodomésticos ha sido galardonada recientemente por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo en reconocimiento de sus buenas prácticas en la empresa por la prevención de los trastornos musculoesqueléticos. La concesión de este pre-



mio se produjo en el marco de la primera "Semana Europea de la Seguridad y la Salud en el Trabajo" organizada por la Agencia Europea bajo el lema "Da la espalda a los trastornos musculoesqueléticos", una de las enfermedades laborales más comunes. Fagor Electrodomésticos, concretamente el Centro de Estampación de la planta de Garagartza, juntamente con Henkel Ibérica, de Barcelona, han sido las únicas empresas del Estado español que han obtenido el citado galardón. Asimismo, también fueron galardonados otros 14 proyectos llevados a cabo en empresas de otros países de la Unión Europea.

DISEÑO SEGURO E INNOVADOR

El Centro de Estampación de Fagor Electrodomésticos se hizo acreedor del premio en la categoría "Diseño seguro e innovador" por el diseño e implantación, en una sección, de una máquina semiautomática para despegar el plástico protector adherido a los componentes de acero inoxidable de los electrodomésticos que fabrica. Hasta entonces, esta tarea se venía realizando de forma manual, causando lesiones tendinosas de antebrazo debidas al esfuerzo repetitivo necesario para retirar el plástico protector. Ahora, pretende hacer lo mismo en otra sección donde se realiza una tarea similar.

Por último, cabe reseñar que, según la Agencia Europea, los trastornos musculoesqueléticos afectan al 30% de la población ocupada de la Unión Europea, es decir, a 40 millones de trabajadores. Asimismo, estas dolencias suponen entre el 40 y el 50% de todas las dolencias de origen laboral.

El equipo de estampación de Garagartza posa para la foto con el premio europeo a las buenas prácticas laborales.

La Fundación Euskalit premia a FAGOR COCCION con la Q de Plata por la calidad en la gestión

PASA A ENGROSAR LAS LISTAS DEL SELECTO CLUB 400 DE EUSKALIT.

El área de negocio de cocción de Fagor Electrodomésticos ha sido galardonada con la "Q" de Plata que concede la fundación Euskalit en reconocimiento a la calidad en la gestión. Euskalit considera que Fagor Electrodomésticos está utilizando un "enfoque operativo adecuado para su avance por el camino de la excelencia en la gestión y demuestra un gran interés por la mejora continua".

Como elementos especialmente positivos, la Fundación para el Fomento de la Calidad ha destacado "el despliegue de objetivos



en el marco de la planificación estratégica, los procesos de planificación y producción, la gestión de recursos económico-financieros y materiales, y unos resultados clave altamente positivos".

Según el equipo evaluador, Fagor-Cocción "se ha hecho merecedora de pertenecer por méritos propios al Club 400 de Euskalit", ya que está dando pasos decididos en la implantación de la cultura de la excelencia y en gestión de calidad total, cuyo concepto tienen interiorizado todos los integrantes de la empresa.

COPRECI HOMENAJEA A SUS JUBILADOS

El pasado 29 de noviembre Copreci celebró una jornada de homenaje a los socios que se jubilaron a lo largo del año 1999. El acto consistió en una visita a la planta de Copreci, una breve exposición del presidente sobre los planes de futuro de la cooperativa, una visita al Centro Corporativo de MCC, con proyección audiovisual sobre MCC incluida, y el posterior almuerzo en Otorra. La nota destacada de la jornada de este año fue que hubo algunas ausencias significativas, originadas por algún virus bastante inoportuno.

El ambiente fue cordial y la jornada francamente positiva. Ondo bizi!



Se constituye MONDRAGON GRAPHICS

PREVÉ FACTURAR 4.000 MILLONES DE PTAS. EN TRES AÑOS



Instalaciones de Elkar, uno de los socios promotores del proyecto Mondragón Graphics.

Este mismo mes de diciembre se ha constituido el Grupo gráfico "Mondragón Graphics" en el seno MCC, integrado por tres empresas: dos Cooperativas con más de treinta años de historia -"Gráficas Elkar" de Loiu (Bizkaia) y "Litografía Danona" de Oiartzun (Gipuzkoa)-, y la nueva sociedad "Rotok Industria Gráfica S.A." situada en Rentería, que iniciará su actividad en las próximas semanas.

Partiendo de una cifra actual de negocios de 1.600 millones de pesetas, el Plan Estratégico del Grupo prevé incrementar la facturación hasta los 4.000 millones de pesetas en un plazo de tres años, de los que el 40% corresponderán a exportaciones. Ello será posible gracias al propio crecimiento de Elkar y Danona y al fuerte impulso que va a aportar Rotok.

Con este nuevo proyecto empresarial, Mondragón Graphics totalizará una inversión de 2.000 millones de pesetas en los

tres últimos años, con lo que significa de apuesta clara y decidida por el desarrollo y futuro del Grupo.

El nuevo Grupo se configura como líder en la impresión comercial en la zona norte de España, integrando desde servicios de pre-impresión con las más modernas tecnologías existentes en el mercado, hasta la impresión en plano y rotativa y diversos tipos de encuadernación y acabado. También aspira a tener una presencia activa en el mercado europeo, sobre todo en Francia.

HERTELL estuvo presente en la Feria Internacional EIMA

CELEBRADA EN BOLONIA, SE TRATA DE UNA EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE MÁQUINAS PARA LA AGRICULTURA



La cooperativa Hertell, integrada en la División de Equipamiento Industrial de MCC y ubicada en Ikaztegieta (Gipuzkoa), ha tomado parte en la XXXI edición de EIMA, Exposición Internacional de Máquinas para la Agricultura

GRUPO INDUSTRIAL

organizado por Unacoma Service SRL en colaboración con la Feria de Bolonia (Italia).

Este año la Exposición ha contado con la participación de 1.715 empresas de 41 países, volviendo a ser una vez más el principal punto de encuentro de los fabricantes de maquinaria agrícola mundial, especialmente en lo que se refiere al sector de los componentes. Hertell es una de las empresa veteranas en este certamen, ya que lleva asistiendo a este evento ininterrumpidamente desde el año 1982.

En esta ocasión, la cooperativa guipuzcoana expuso en su stand la línea de depresores para cisternas agrícolas de vacío. Los responsables de Hertell han valorado muy positivamente la participación en este evento: nuevos contactos en nuevos mercados, afianzamiento de clientes, y en general, constatación del buen posicionamiento de Hertell frente a la competencia, especialmente en cuanto al depresor, principal producto fabricado por esta cooperativa.

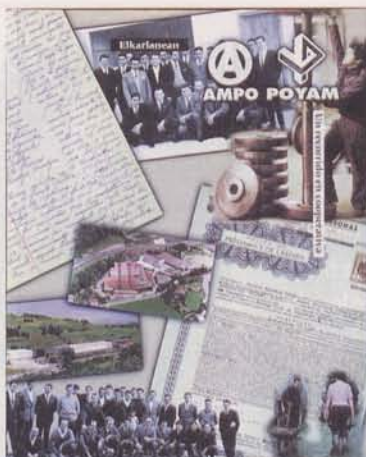
AMPO presenta el libro "Elkarlanean Ampo-Poyam Un recorrido en cooperativa"

RECOGE LOS HITOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE SU ANDADURA Y LOS TESTIMONIOS DE ALGUNOS DE SUS PROTAGONISTAS



Este mismo mes de diciembre la cooperativa AMPO se dio cita con su propia historia al presentar públicamente el libro "Elkarlanean Ampo-Poyam, un recorrido en cooperativa" que glosa los hitos más significativos de su andadura y recoge los testimonios de sus protagonistas. Asimismo, esta publicación pretende rendir un sentido homenaje a sus fundadores, el último de los cuales se ha jubilado este mismo mes de diciembre.

En el acto de presentación se dio cita una nutrida represen-



tación corporativa, encabezada por Juan M^º Otaegi y Antonio Canelo, Presidentes del Congreso y del Consejo General de MCC, respectivamente.

Las palabras más emotivas del acto, en el que también participó el Consejero de Industria Josu Jon Imaz, fueron pronunciadas por Juan

Lasa, quien, en representación de los socios fundadores, resumió las motivaciones que les impulsaron a iniciar el proyecto Ampo-Poyam y destacó el apoyo recibido desde la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Por otro lado, señaló que "nosotros hemos cumplido nuestra misión y os deseamos a todos que podáis decir lo mismo en vuestra jubilación".

JORNADA DE HOMENAJE A LOS JUBILADOS DE FAGOR ELECTRONICA



Los socios de Fagor Electrónica que se han jubilado a lo largo de los tres últimos años disfrutaron este mes de diciembre de un merecido homenaje. El acto consistió en una visita a las instalaciones de la cooperativa en Mondragón, y sendas visitas al Centro Corporativo de MCC y al Centro de Formación Otalora, en Aretxabaleta (donde está tomada la foto). A lo largo de la jornada, los jubilados, -y sus cónyuges-, estuvieron acompañados por el presidente, gerente y directora de personal de la cooperativa. Ondo bizi!

CAJA LABORAL ingresa en el Club 400 de Euskalit

ES LA PRIMERA ENTIDAD BANCARIA DEL ESTADO ESPAÑOL QUE CONSIGUE LA Q DE PLATA



La obtención de la "Q de Plata" que otorga la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit, es un reconocimiento a la labor desarrollada por Caja Laboral en los últimos años en el terreno de la calidad, y al mismo tiempo un hito significativo en la apuesta decidida de la entidad por la mejora continua. El ingreso en el selecto Club 400 de Euskalit, acreditado con la "Q de Plata", significa que Caja Laboral ha superado la barrera de los 400 puntos según los parámetros europeos de excelencia empresarial del modelo EFQM. De esta manera, Caja Laboral se convierte en la primera entidad de crédito de la C.A.P.V. que ingresa en el Club 400, y en la primera del Estado español en superar los 400 puntos según la evaluación EFQM.

El acto de presentación de esta noticia ante los medios de información se llevó a cabo este mismo mes de diciembre y en

él estuvieron presentes el Director de Caja Laboral, Juanjo Arrieta; la vicelehendakari del Gobierno Vasco Idoia Zenarruzabeitia; y la responsable de la Fundación Vasca para la Calidad, M^{ra} Ángeles Guridi.

Juanjo Arrieta se congratuló por el galardón recibido, glosó los hitos principales de Caja Laboral en su estrategia de calidad, y quiso compartir este premio con la sociedad, "que es en última instancia a quien servimos".

Por su parte, Idoia Zenarruzabeitia, tuvo palabras de elogio hacia las personas de Caja Laboral, "por su esfuerzo intenso y callado" orientado a la calidad y les recordó que ahora, tras la consecución de la "Q de Plata", Caja Laboral se ha convertido en un referente para el resto de las entidades financieras del país.

Kreditu instituzionaletan, Euskadiko Kutxa lehena

6.000 MILIOI BAINO GEHIAGOKO KREDITUAK EMAN DITU EUSKO JAURLARITZAKO HITZARMENETAN

Euskal Autonomi Elkartearen esparruan, 45.500 milioi pezetako kredituak eman ziren 1999an zehar 33 finantza entitateen artean. Finantzaketa hitzarmenak lau jarduera esparrutan ezarri ziren: etxebizitza, industria, merkataritza eta turismoa.

Finantza entitateei dagokionez, Euskadiko Kutxa aurrena izan zen 6.354 milioi pezetarekin, guztiaren %14,28a suposatuz. Bigarrena BBK izan zen, 6.069 milioi pezetarekin, guztiaren %13,64a izanik. Ondoren, Vital Kutxa (%13,33), Gipuzkoako Kutxa (%13,12), BBVA (%9,03), La Caixa (%8,68), Banco Santander (4,49), eta abar daude

CERCA DE 30 MUJERES DE CAJA LABORAL TOMARON PARTE EN EL CURSO "SAL TÚ ADELANTE"

El pasado 14 de diciembre se clausuró el curso "Sal tú adelante" que forma parte del Programa de Igualdad de Oportunidades de Emakunde.

En esta segunda edición del curso han tomado parte cerca de 30 trabajadoras de Caja Laboral procedentes de las cuatro provincias vascas.

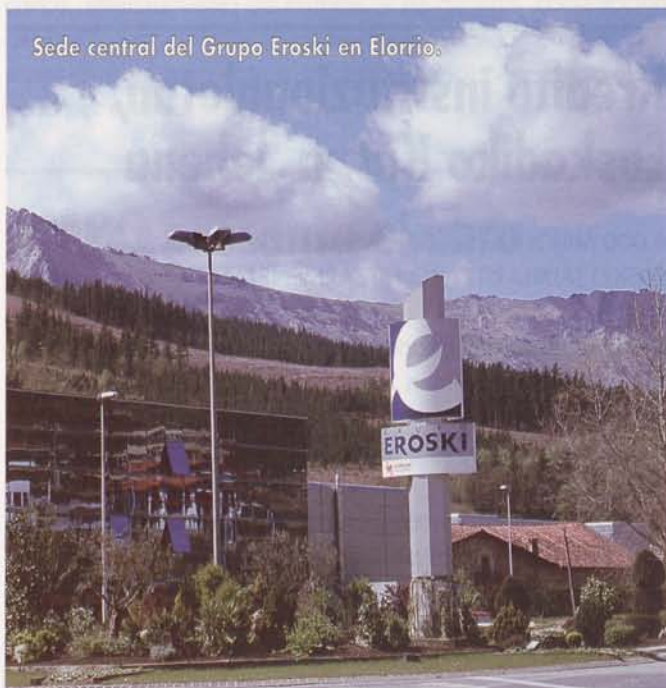
El objetivo principal de este curso ha sido el de estimular el desarrollo emocional y profesional de las mujeres, y como sistema de trabajo se ha potenciado el trabajo individual primeramente para la puesta en común posterior a través de cuatro talleres abiertos.



El Grupo Eroski inaugura un hipermercado Maxi en Lugo

HA SUPUESTO UNA INVERSIÓN SUPERIOR A LOS 2.500 MILLONES DE PESETAS

A mediados de diciembre se inauguró en Ribadeo, Lugo un hipermercado Maxi. Esta nueva apertura ha supuesto una inversión superior a los 2.500 millones de pesetas y



Sede central del Grupo Eroski en Elorrio.

refuerza la posición de los aliados Vegonsa-Grupo Eroski en lo que a actividad empresarial se refiere.

El hipermercado Maxi de Ribadeo cuenta con una plantilla de 100 trabajadores. Tiene una sala de ventas de 3.000 metros cuadrados con obradores de panadería, charcutería, pollería, carnicería, pescadería, áreas de textil, electrodomésticos, bazar, ultramarinos, etc, ofreciendo al consumidor una amplia gama de cerca de 20.000 productos. Además, dispone de 650 plazas de aparcamiento gratuito, y se han iniciado las gestiones para la próxima apertura de una nueva gasolinera junto al recién inaugurado hipermercado.

Haciendo balance de este ejercicio 2000, el Grupo Eroski ha abierto dos centros comerciales en Gipuzkoa y en Málaga, tres hipermercados Maxi en Eibar, Bizkaia y en Ribadeo, otros 87 supermercados Consum, 23 agencias de viaje, 2 gasolineras, 3 tiendas de deporte y un restaurante.

Las inversiones realizadas superan los 42.000 millones de pesetas y se han creado en total más de 2.100 nuevos empleos. Concretamente en Galicia, los aliados Vegonsa-Grupo Eroski cuentan con una red de casi 400 establecimientos, con más de 2000 trabajadores

Día mundial del Cooperativismo

EL FOMENTO DEL EMPLEO Y LA CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN ESE EMPEÑO, TEMA CENTRAL DE LA EDICIÓN DE ESTE AÑO.

El pasado 28 de noviembre tuvo lugar en el Palacio Euskalduna de Bilbao la celebración del Día Mundial del Cooperativismo. En esta edición, el tema central de la jornada se centró en el fomento del empleo, es decir, en la contribución actual y futura de las cooperativas en la generación y el mantenimiento de los puestos de trabajo de calidad.



DÍA MUNDIAL DEL COOPERATIVISMO COOPERATIVISMO OAREN MUNDU EGUNA



El programa de la jornada, organizada por la Confederación de Cooperativas de Euskadi, dio comienzo con la apertura del acto por parte del Lehendakari Juan Jose Ibarretxe, y contó con la participación de Manuel Pimentel, exMinistro de Trabajo y Asuntos Sociales, y de Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC. Manuel Pimentel hizo una reflexión sobre las "Perspectivas del empleo en la primera década del siglo XXI", centrándose especialmente su reflexión en las consecuencias que en el futuro se derivarán de los cambios demográficos (caída de la natalidad, envejecimiento e incorporación de la mujer al trabajo). Por su parte, Antonio Cancelo disertó sobre "Cooperativismo y empleo en Euskadi", y señaló que para fomentar el empleo es necesario que éste sea un objetivo empresarial en sí mismo.

El presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi, Javier Salaberria, intervino a continuación para transmitir el mensaje de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), organización que agrupa a más de 700 millones de personas de todo el mundo, y en el que dio a conocer los principales logros del cooperativismo a lo largo de este año, como por ejemplo, la reforma parcial de la Ley de Cooperativas de Euskadi y la regulación jurídica de las Cooperativas de Iniciativa Social.

Jesús Catania será el próximo presidente del Consejo General de MCC

JESÚS CATANIA RELEVARÁ EN EL CARGO A ANTONIO CANCELO EL 1 DE ENERO DE 2002

La Comisión Permanente del Congreso Cooperativo de MCC, presidida por Juan M^o Otaegi, ha designado en la sesión de este mes de diciembre a Jesús Catania como próximo Presidente del Consejo General de MCC.

Jesús Catania relevará en el cargo a Antonio Cancelo el 1 de enero de 2002 cuando, una vez alcanzada la edad de jubilación, concluya su mandato después de seis ejercicios al frente del Consejo General de MCC. A lo largo de 2001, ambos colaborarán estrechamente en cuanto tenga que ver con la función presidencial, labor que Jesús Catania simultaneará con sus responsabilidades como Vicepresidente de la División Hogar de MCC.

TRAYECTORIA PROFESIONAL

Jesús Catania nació en la localidad navarra de Alsasua en 1942 y cursó estudios de Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid.

En 1968 comenzó a trabajar en el Grupo Fagor, concretamente en la Cooperativa Copreci de Aretxabaleta, donde ocupó los cargos de Jefe de Departamento de Desarrollo, Jefe

de Planta de la actividad de Componentes Electromecánicos, Director de Producción y, de 1974 a 1983, Director Gerente.

A partir de 1983 ejerce la Gerencia de Ulgor, actual Fagor Electrodomésticos y en 1986 pasa a ocupar la Dirección de la División de Productos de Consumo

del Grupo Fagor, cargo que compatibiliza con la Gerencia de Ulgor. En octubre de 1989 asume también la Presidencia de Fabrelec. Asimismo, entre 1984-1987 fue Consejero Delegado de Ivarte.

Jesús Catania ha estado también muy ligado a la política de Innovación y Desarrollo de la Corporación, habiendo detentado la Presidencia del Centro de Investigación Tecnológica Ikerlan de 1980 a 1988.

En 1992 es nombrado Vicepresidente de la División Hogar de MCC y miembro de su Consejo General. En el ámbito internacional, forma parte del Consejo de Administración de Mc Lean en Argentina, de Wrozamet en Polonia y de la empresa Geysers-Gastech, "joint-venture" que Fagor Electrodomésticos tiene con la empresa alemana Vaillant en la localidad de Bergara.



"Lankidetz, Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua"

MUKO LANKI INSTITUTUAREN LEHEN ARGITALPENA DA.

Lankik, Mondragon Unibertsitateko lankidetzaren ikertegiak argitaratu duen liburu honek Arrasateko esperientzia kooperatiboaren sorrera eta izpiritua ulertzeko abiapuntu izan nahi du, era didaktiko batez. Era berean, pentsamendu arizmendiarraren inguruko hezkuntza moduloak prestatzeko oinarritzko material izatea du helburutzat, irakasleen formazio iraunkorrerako, irakaskuntza ertainerako eta, oro har, formakuntza ziklotarako.

Euskaraz argitaratu den liburu honen lantaldea bi irakaslek eta Humanitateak eta Enpresako lau ikaslek osatu dute. Aipatzekoa da bestalde, gaian adituak diren beste bi pertsonaren partaidetza: Joxe Azurmendi eta Alfonso Gorroñoigoitia. Eta horretaz gain, 8 irakurle pilotoren laguntza ere izan da.

ELIKA EGITASMOAREN LEHEN URRATSA

"Lankidetz, Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua" ELIKA egitasmoaren lehen urratsa da. Egitasmo honen helburua "zentzuetan oinarritutako lankide-hezkuntza" izendatu den formaziozko beharrezko materialgintza sortzea da. Mondragon Unibertsitatea, Mendeberrri proiektuaren barruan, formazio sozio-etiko eta kooperatibok aro berria zabalatzeko egitasmoa lantzen ari da.

Beraz, liburu hau material zabalago baten zatia kontsidera daiteke, 2000-2004 urteetan zehar landuko dena eta hainbat hizkuntzatan eta euskarrietan argitaratuko dena.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS

MCC y OINARRI firman un convenio de colaboración

PARA POSIBILITAR EL ACCESO DE LAS COOPERATIVAS DE MCC A LAS LÍNEAS DE FINANCIACIÓN PREFERENCIAL DE OINARRI.



El Presidente de OINARRI Sociedad de Garantía Recíproca para la Economía Social S.G.R., Javier Mongelos, y el Presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, suscribieron el pasado mes de noviembre en Bilbao un acuerdo de colaboración coincidiendo con el "Día Mundial del Cooperativismo". El objeto del acuerdo es posibilitar el acceso de las Cooperativas de MCC a las líneas de financiación preferencial que Oinarri, a través de su intermediación financiera, ofrece a sus empresas socios.

FINANCIACIÓN PREFERENCIAL

En Oinarri, estas líneas preferenciales se traducen en unas condiciones preferentes en lo que respecta a tipos de interés y plazos de amortización, con unos límites máximos de aval para este año 2000 de 75 millones por empresa para los avales financieros y de 120 millones para los avales técnicos. Como las necesidades de financiación de las empresas de MCC pueden exceder en muchos casos los límites máximos de aval por empresa fijados por Oinarri, se han establecido unos avales específicos para las empresas de MCC, con unos límites máximos superiores a los que habitualmente ofrece Oinarri y que para este año 2000 son de 225 millones de pesetas para avales financieros y avales técnicos, y de 345 millones para avales financieros y técnicos, como límite máximo de riesgo por empresa.

El acuerdo indica también que los riesgos que Oinarri asume con las empresas de MCC por encima de sus límites habituales, sean contragarantizados por MCC a través de su Sociedad de Promoción MCC Inversiones. Como garantía de este reafianzamiento MCC establece un depósito inicial de 60 millones de pesetas, previendo incrementarlo hasta los 300 millones.

La constitución de este fondo dinerario a favor de Oinarri, hará posible que el límite del reafianzamiento por parte de MCC Inversiones se sitúe inicialmente en 300 millones de pese-

tas, permitiendo en esta primera fase la financiación de 600 millones de pesetas. Posteriormente, el reafianzamiento se elevará hasta un máximo de 1.500 millones, lo que posibilitará a lo largo del Plan Estratégico de MCC 2001-2004, elevar la posibilidad de financiar inversiones hasta los 3.000 millones de pesetas.

La ONCE concede el "Premio Inserta" a MCC

EN RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO DE INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS DISCAPACITADAS

Este mismo mes de diciembre se celebró en Madrid la tradicional "Fiesta de Navidad de la Fundación ONCE y sus empresas" en la que la Fundación trata de premiar los méritos de personas, empresas e instituciones que han contribuido en el desarrollo de los objetivos sociales de la ONCE.

Uno de los galardones que se concede en este evento es el Premio Inserta, un premio instituido en reconocimiento a los empleadores que han hecho un esfuerzo notable de integración laboral de personas con discapacidad. Y en la edición de este año, Mondragón Corporación Cooperativa y Ford España fueron las empresas que obtuvieron este galardón.

En el acto de entrega de los premios, celebrado el 15 de diciembre en Madrid, estuvo presente Txema Gisasola, Director de Gestión Social de MCC, quien se encargó de recibir el premio y de agradecer a la ONCE su colaboración en los proyectos corporativos de integración de discapacitados.

Mondragón Unibertsitatea iniciará su actividad en el Goierri

FIRMA UN CONVENIO CON GOIERRI GOI MAILA ESKOLA PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE PRIMER CICLO UNIVERSITARIO

Mondragón Unibertsitatea ha firmado un convenio de colaboración con Goierri Goi Maila Eskola para iniciar sus actividades en la comarca guipuzcoana del Goierri. La puesta en marcha de este convenio supondrá la implantación de Mondragón Unibertsitatea en una nueva ubicación -concretamente en Goierri-, para el desarrollo de actividades de primer ciclo universitario de la Escuela Politécnica Superior de M.U. El convenio contempla impartir en las instalaciones de Goi Maila Eskola de Ordizia el primer ciclo de Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica.

Con la puesta en marcha de este convenio, Mondragon Unibertsitatea pretende promover el desarrollo del Goierri mediante la implantación de sus centros de formación universitaria en esta comarca. Acción que está contemplada en el Plan Estratégico de la universidad -realizado para un período de 8 años-, con el objetivo de trasladar los conocimientos y la experiencia de esta universidad a otras áreas geográficas, mediante la implicación de empresas y entidades públicas en el proceso.



ADECUACIÓN COMARCAL

La ubicación geográficamente distribuida de las actividades de Mondragon Unibertsitatea permite una mayor adaptación de los estudios a las características de las empresas de cada comarca. Así, en el Campus de Goierri tendrán especial relevancia los estudios sobre las "tecnologías de unión" -concepto bajo el que se incluyen tecnologías de soldadura, adhesivos y recubrimientos, entre otros-.

Este acuerdo contempla, además, la posibilidad de implantar posteriormente otros servicios formativos, como la formación continua, Investigación y Desarrollo, promoción empresarial, compatibilización de estudio-trabajo-prácticas y proyectos de empresa, entre otros.

MU presenta el curso avanzado en gestión medioambiental en la industria

SE ANALIZARÁ LA PROBLEMÁTICA MEDIOAMBIENTAL QUE AFECTA A LAS EMPRESAS.

La protección del medio ambiente se ha convertido en una preocupación social que ha sido asumida por el mundo empresarial, por lo que este curso organizado por Mondragon Unibertsitatea persigue el objetivo de capacitar a técnicos con experiencia industrial para implantar en sus empresas las medidas necesarias para realizar una protección medio-



ambiental eficaz, valorando las alternativas adecuadas de energías limpias y su aplicabilidad en la empresa.

El curso tendrá una duración de 140 horas y se desarrollará a través de módulos temáticos en los que se analizarán casos prácticos que afectan directamente a las empresas así como la manera de solucionarlos. Dará comienzo

en enero de 2001 y finalizará en mayo del mismo año.

MU en la "Red euromediterránea"

EL PRINCIPAL OBJETIVO ES LOGRAR VALOR AÑADIDO EN EL ÁMBITO DE LA INTELIGENCIA ECONÓMICA.

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea participa como socio en la "Red euromediterránea de inteligencia económica" que se ha formado tras la reunión constitutiva del pasado mes en Toulouse, Francia.

Los participantes de esta red son la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, el Centro de Postgrado del "Institut National Polytechnique de Toulouse" (Francia), la "École Supérieure de Commerce de Toulouse" (Francia), la "Université Al Akhawayn de Ifrane" (Marruecos) y la Universidad de Galatassaray de Turquía.



Dicha relación de miembros podrá abrirse a medio plazo a otros países, pensando siempre en enriquecer la concepción mediterránea de la misma.

Entre los objetivos de la Red destaca el de lograr valor añadido transfronterizo en el ámbito de la inteligencia económica, con destinatario final de aplicación en las PYMEs empresariales, a través del intercambio de información, de resultados de proyectos de información, y de módulos académicos.

Los gastos generados por la participación de MU están parcialmente financiados por el Programa de cooperación interregional del Gobierno Vasco.

Arizmendi Topaketak 2000

ARIMENDIARRIETAREN PENTSAMENDUARI BURUZKO LIBURUA ARKEZTU ETA JOSE ANTONIO PAGOLAREN HITZALDIA, AURTENGO TOPAKETEN ESKAINTZA.



Urtero bezala, azaroaren azken egunetan Esperientzi Kooperatiboaren fundatzailea izan zen Jose M. Arizmendiarrarekin zita daukagu. Izan ere, hile horretan bere heriotzaren urteurrena betetzen denez, -dagoeneko 24 urte igaro dira-, Arizmendi Topaketak izaten dira. Aurtengoan, hila-

ren 30ean izan ziren, Mondragon Eskola Politeknikoko "Biteri" egoitza nagusiko aretoan.

"Arizmendi Topaketak 2000" honetan, nagusiki, bi izan ziren antolatutako ekintzak. Batetik "Lankidetzan. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua" liburuaren aurkezpena, eta bestetik Jose Antonio Pagola, Donostiako Elizbarrutiko bikario nagusiak eskainitako hitzaldia.

"Lankidetzan. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua" liburu MUko Lanki institutuak argitaratu du, eta bertan Arizmendiarrietaren pentsamoldea eta bere obra ulertzeko giltzarriak ezagutzera ematen dira, era didaktiko batean.

Beste aldetik, Jose Antonio Pagola, "Ba al du etorkizunik gizarte teknologikoan Jainkoarengan sinesteak?" gaiaren inguruan aritu zen. Bere hausnarketa horretan, lehenik eta behin, gizarte teknologikoak dituen ezaugarrietariko batzuk aztertu zituen, zientziari gizatasuna kendu diogula esateko. Jarraian, gizakiari berari heldu zion, bere arazorik larriena bizitzea dela aipatzeko, duintasunezko bizitza bat eraikitzea bere existentziari zentzua eman ahal izateko. Eta bere ustez, teknologiak arlo horretan dituen mugak izugarriak direnez, Jainkoaren beharra aldarrikatu zuen bere hitzaldiaren

azken zatian.

la ordubetez luzatu zen hitzaldia bost lerrotan laburbiltzea ez da lan erraza; halere, Gizabidea Fundazioak, urtero egiten duen bezala, laister argitaratuko du liburuxka bat Jose Antonio Pagolak eginiko hausnarketa osoa eskaintzeko.

IKAS KURTZOAREN AMAIERA EKITALDIA

Otalaran ematen den Ikas izeneko ikastaroren edizio berri bat amaitutzat eman zen pasa den abenduaren 15ean. Maitzean ekin eta abenduararte aritu dira "ikaskideak" enpresaren inguruko gaiak aztertzen. Aipatzekoa da aurtengo edizio honetan partaide gehienak Fagor Taldekoak izan direla. Zorionak guztioi!



Una delegación empresarial china visita MCC

PARTICIPAN EN UN SEMINARIO SOBRE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

Cerca de veinte personas procedentes de instituciones empresariales de Shanghai (China) participaron en un seminario sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Durante su estancia, que se prologó durante una semana, tuvieron ocasión de acercarse a varias cooperativas y entidades, como Alecop, Mondragon Unibertsitatea, Copreci, Fagor Arrasate, Otalora, ...



ZHAO GUANGXING
VICEPRESIDENTE DE UNA EMPRESA DE TRENES



Tras el seminario aprovechamos la ocasión para preguntarles sobre el interés inicial de la visita y su valoración global. Estas son algunas de las impresiones recogidas.

Lo que primero me ha sorprendido ha sido el paisaje de Mondragón y del País Vasco en general.

Tras estos días hemos conocido mejor el modelo, y comprendemos mejor conceptos tales como cooperación, unión, solidaridad, participación, ...

En cuanto al sistema de nuestra empresa en China, si bien es diferente, tiene cuestiones similares como la participación de los empleados en la gestión de la empresa. Gracias a estas cuestiones comunes el intercambio y la asimilación de experiencias es posible. Por ello, tras esta visita deseamos trasladar algunas características de Mondragón a nuestras empresas, con el fin de impulsar mejoras.

CHENG XIUSHENG
DIRECTOR DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ECONOMÍA COOPERATIVA



Creo que tanto en el Estado español como en el País Vasco se conocen los esfuerzos que China está llevando a cabo para mejorar su estructura económica. Para ello, se está diseñando un sistema empresarial. En medio siglo en China hemos rea-

lizado muchos trabajos sobre la exploración del sistema empresarial y hemos probado el sistema cooperativo. Este sistema se ha desarrollado mucho en China a partir de la década de los 80 y juega un papel muy importante, son las que denominamos "empresas del pueblo". Pero a diferencia de Mondragón, la economía cooperativa es en China un medio de transición, sin llegar a asentarse del todo, y no tiene, pues, un sitio propio. En China una tercera parte de las industrias ha sido creadas por la economía cooperativa.

No podemos dejar de citar por otra parte, el esfuerzo que la delegación de MCC en China está haciendo para difundir esta experiencia en aquel país y lograr acuerdos entre los dos países.

YE GUO PING
PRESIDENTE DE UN GRUPO DE INDUSTRIAS SIDERÚRGICAS



Tras esta visita a MCC creo que el éxito de esta experiencia cooperativa reside en la cooperación y en la unión. Estos conceptos se manifiestan de dos formas muy diferentes: por una parte está el espíritu, el concepto, la gestión, y por otra, está la forma física de sus cooperativas.

Yo concretamente soy el vicepresidente del Consejo de Estudios de Economía Cooperativa de Shanghai y creo que entre la experiencia de Mondragón y la de China existen muchas diferencias. Mi deseo es difundir las características propias de la experiencia de Mondragón y para ello tengo previsto realizar una conferencia en China dirigida a los representantes de las empresas cooperativas, y aprovechando nuestras revistas, publicar varios artículos sobre el tesoro del éxito de MCC. En este sentido, deseamos mantener contacto permanente con MCC para formar a los socios de la economía china, y para suscribir acuerdos de otra índole, como por ejemplo comerciales.

EL LADO HUMANO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

SIGUE CRECIENDO EL NÚMERO DE PERSONAS DESPLAZADAS AL EXTRANJERO PARA TRABAJAR EN EMPRESAS DE LAS COOPERATIVAS.

A la gran mayoría de las personas que volvemos a casa después de trabajar, la "internacionalización" nos puede sonar a cuento chino. Quienes tenemos el privilegio de trabajar a unos minutos de coche de nuestro domicilio habitual no nos sentimos directamente afectados por la internacionalización.

Sin embargo, en nuestra Corporación hay cada vez más personas que hacen las maletas para vivir la aventura de trabajar al otro lado del mundo, inmersos en otra cultura, en otra realidad social y económica, en otra lengua,... y a miles de kilómetros de distancia. Al día de hoy, cerca de una treintena de personas están experimentando en sus propias carnes el auténtico significado de las aventuras empresariales de sus respectivas cooperativas en el exterior. Y todo parece indicar que en los próximos años el número seguirá creciendo.

FÁBRICAS EN EL EXTERIOR

Para hacernos una idea de la *dimensión humana* de la internacionalización de las cooperativas integradas en MCC conviene, en primer lugar, repasar algunos datos de carácter genérico. Así, según el PECCI 2000-2004 (Plan Estratégico

Corporativo de Internacionalización), las ventas internacionales de MCC en el año 2004 superarán con holgura los 400.000 millones de pesetas (para entonces, unos 2.410 millones de euros); las previsiones apuntan a 57 unidades productivas en el exterior (23 en la actualidad); y más de 6.000 personas trabajando en ellas. Es decir, casi el 25% de la plantilla industrial de MCC

estará repartida por el mundo, y el 15% de la producción de MCC se realizará en las implantaciones exteriores de MCC. En fin, la globalización, el nuevo paradigma empresarial del siglo XXI, también ha llamado a la puerta de MCC.

EL COSTE HUMANO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Y las implantaciones en el exterior suelen implicar normalmente el desplazamiento al país en cuestión de personas de confianza de la entidad matriz, de cara a garantizar la adecuada gestión y control de la filial participada. Y eso significa que estas personas tienen que reorde-

ñar su vida, tanto familiar como social, para adaptarse a las nuevas circunstancias laborales en el país de destino.

En este número de la revista nos centraremos en recoger las experiencias de estas personas que por distintos motivos han tomado la decisión de instalarse temporalmente en otros países para trabajar en empresas filiales de las cooperativas de MCC. ●



¿TE GUSTARÍA TRABAJAR EN...?

EL SOCIO DE COPRECI MIGUEL ANGEL MATEO ENCABEZA EL TESTIMONIO DE UN PUÑADO DE PERSONAS QUE VIVEN O HAN VIVIDO EN EL EXTRANJERO PARA TRABAJAR EN EMPRESAS FILIALES DE LAS COOPERATIVAS DE MCC. SUS CINCO AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL EXTERIOR AVALAN SU TESTIMONIO.

establecerlas; además, cada experiencia tiene particularidades, derivadas del tipo de negocio, situación del mismo, país, situación familiar del expatriado (¡hay que ver qué nombres nos dan!), y otras variables. No obstante, tanto respecto a "lo generalizable" como a "lo particular", considero interesante la realización de una puesta en común, por parte de aquellos que tienen o han tenido que ver con este tipo de procesos, a efectos de mejorar su aplicación futura y de evitar riesgos que puedan afectar negativamente a la implantación de la empresa en el extranjero.

Antes de nada, una pequeña advertencia: aunque de este tipo de experiencias en el exterior se puedan extrapolar algunas conclusiones generalizables, no está en mi ánimo

Otra cosa más: trataré de dar el sesgo humano, personal -"de lo referido a las personas"-, a una experiencia en el extranjero como trabajador de una de las cooperativas de MCC. Me centraré, por tanto, en este aspecto humano, y dejaré de lado la parte "técnica".


En mi caso, he tenido dos experiencias:

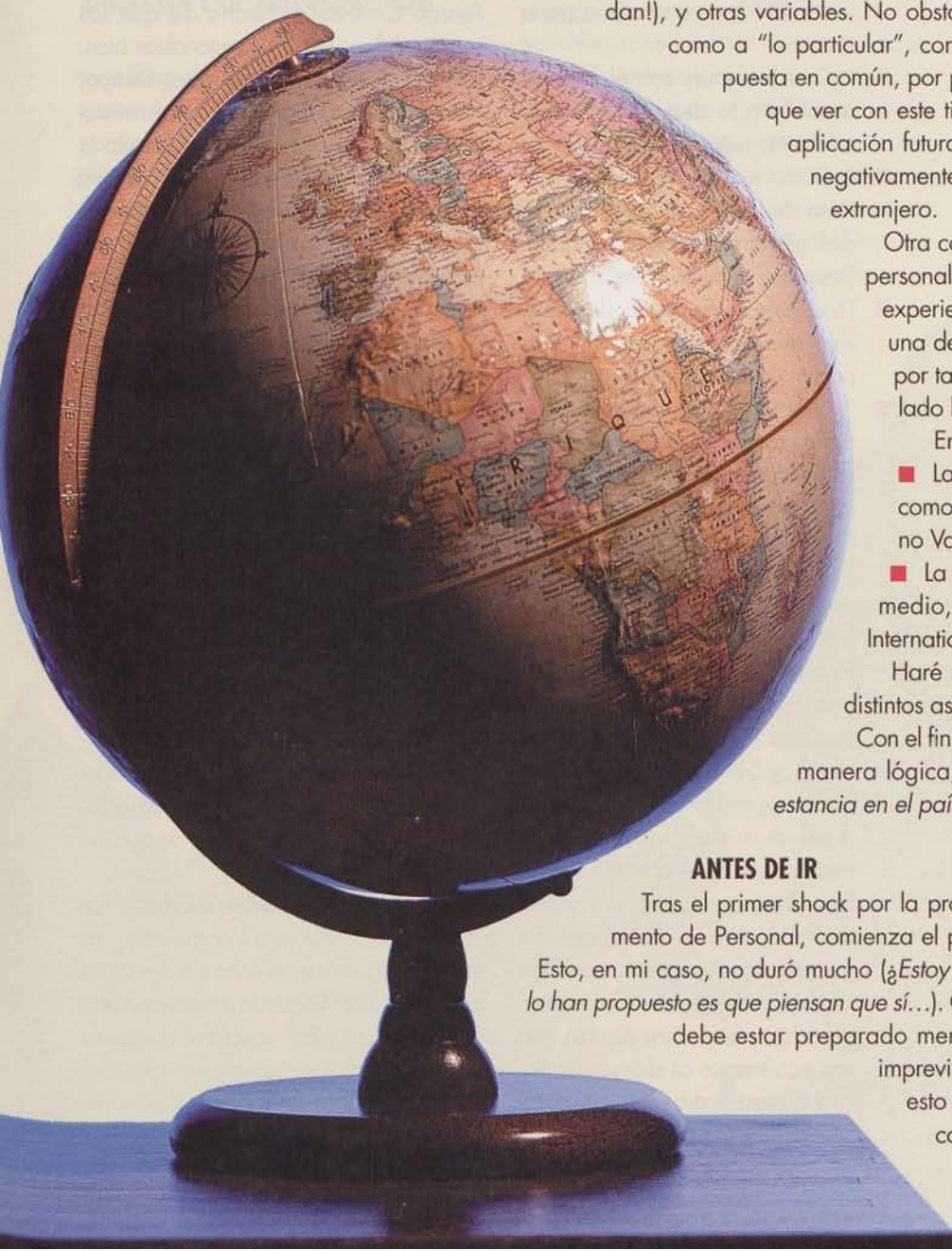
- La primera, en Japón, durante año y medio, como Becario de Comercio Exterior del Gobierno Vasco.
- La segunda, en Holanda, durante tres años y medio, como responsable de Switch Controls International, empresa hija de Copreci.

Haré referencia a una u otra para mostrar los distintos aspectos que mencionaba antes.

Con el fin de organizar mis pensamientos de alguna manera lógica, utilizaré la cronología: *Antes de ir, La estancia en el país de destino, y La vuelta.*

ANTES DE IR

Tras el primer shock por la propuesta que te pone enfrente el Departamento de Personal, comienza el proceso de asunción del reto profesional. Esto, en mi caso, no duró mucho (¿*Estoy preparado para esto? No sé, pero si me lo han propuesto es que piensan que sí...*). Como reflexión, a toro pasado, es que uno debe estar preparado mentalmente para asumir incertidumbres e imprevistos que, sin duda alguna, se van a dar. Y esto es aplicable tanto al ámbito profesional como al personal. 



UNO DEBE ESTAR PREPARADO MENTALMENTE PARA ASUMIR INCERTIDUMBRES E IMPREVISTOS QUE, SIN DUDA ALGUNA, SE VAN A DAR. Y ESTO ES APLICABLE TANTO AL ÁMBITO PROFESIONAL COMO AL PERSONAL.



Mi pensamiento pasó inmediatamente a intentar visualizar cómo organizaría *nuestra* vida: mi mujer iba a dar a luz en pocos meses. Dependiendo del momento en que se materializara el proyecto en Holanda, tendríamos que tomar un tipo de decisiones u otro. Claro, todo esto *suponiendo que mi mujer aceptara*. Aceptó. Cada decisión supone renunciar a algo, y en su caso, era claro que renunciaba a estar lejos de la familia en esos momentos difíciles, y también a una mayor probabilidad de trabajo. El asunto se complica aún más si "la otra parte" está trabajando. Según la máxima orteguiana, "el hombre es él y su circunstancia". En este tipo de casos, la "circunstancia" es, probablemente, más poderosa que el "hombre".

Las dudas:

- "Los temas de atención médica, ¿estarán cubiertos?" Sí, nos cubre el Seguro de aquí. Tienen un convenio con la Seguridad Social holandesa.
- "¿Cómo me entenderé con el pediatra?" Tranquila, iré contigo al médico. En Holanda todo el mundo habla inglés.
- "¿Cuándo iremos? Ya sabes que los primeros tiempos en un crío son difíciles". Consultaremos con un pediatra aquí. Quizá tengamos que esperar unos meses hasta que os vengáis.
- "¿Dónde viviremos?" Buscaremos una casa de alquiler.
- "¿Están pagados los gastos de vivir allí?" Parece que una parte sí.
- "¿Qué hacemos con el piso de aquí?" Ya lo decidiremos más adelante, según nos vaya.
- "¿Cómo nos arreglamos con el tema de los impuestos en Holanda? ¿Saldremos perjudicados?" (Impuesto sobre la renta,...)
- "Los viajes a Euskadi: ¿los tenemos que pagar nosotros?" Nos pagan unos cuantos al año.
- "¿Qué tal es la gente en Holanda? ¿nos aceptarán bien? Ya sabes lo que es ejercer de extranjero; acuérdate de Japón". Le digo a mi mujer que los temas de inmigración en Holanda estarán mejor contemplados que cuando estuvimos en Japón, al estar Holanda en la Comunidad Europea. En Japón, aún no estábamos casados -lo íbamos a hacer a la vuelta-, y tuvimos serios problemas con Inmigración (el visado de mi mujer expiraba y no tenía alternativa para continuar allí). Como anécdota, agotadas las posibilidades legales, un día avisamos a nuestras familias y a los amigos de Tokyo de que estuvieran preparados, porque era posible que nos casáramos al día siguiente -como medio de solucionar los problemas de visado, si nos falla-

ba una última gestión en Inmigración-. Todo salió bien.

LA ESTANCIA EN EL PAÍS DE DESTINO

Empecé en Holanda un mes de Junio, tres semanas después del nacimiento de nuestro hijo. A mediados de Septiembre organizamos el traslado de familia, enseres, etc. Mes y medio después pudimos sentarnos en el sofá del salón de nuestra nueva casa. Poco después, aquello era ya un hogar.

En unas circunstancias de trabajo difíciles -al menos, en mi caso lo eran-, la estabilidad en casa es clave. Un aspecto de ésta es que la familia se encuentre a gusto, y una parte importante de ello estriba en tener un ambiente adecuado, casa adecuada, etc. Nosotros lo conseguimos. Ayudó también el hecho de que los temas médicos del crío funcionaban bien; hasta el punto de que, al poco tiempo, mi mujer se atrevía a ir sola a las revisiones del pequeño. Dominamos pronto la vida en Holanda. Es crucial la capacidad de adaptación de uno mismo, pero también la de su cónyuge, hijos,... dado que un traslado de este tipo implica reorganizar toda la vida personal y familiar.

Las circunstancias del trabajo hacen que se dediquen muchas horas al mismo. Por ello, el ocio adquiere una mayor importancia. Echamos de menos las cenas con los amigos, las tertulias,... cosas que aquí no nos detenemos a valorar porque las tenemos ahí, al alcance de la mano. Cuando venía gente de Copreci allí, para nosotros era una alegría que vinieran a casa. Siempre había un buen vino que saborear en compañía. La ausencia de amigos hace que te dediques con más intensidad a la vida familiar. Aún hoy, dos años después de volver de Holanda, recordamos con cierta nostalgia los espléndidos fines de semana de que disfrutábamos.

En el trabajo, los temas de charla con la empresa matriz son, lógicamente, "de trabajo". A veces, se echa de menos un poco de calor. Desde la empresa matriz en Euskadi es difícil visualizar e interiorizar las distintas circunstancias personales y de trabajo en la filial. Cada uno tiene bastante con sus problemas. La dis-

LA COMUNICACIÓN EN UN PAÍS DISTINTO DEL TUYO ES, POR RAZONES OBVIAS, MÁS DIFÍCIL. AL MARGEN DE LO OBVIO - EL IDIOMA-, LAS DIFERENCIAS CULTURALES, DE VALORES, LAS COSTUMBRES, ETC. HACEN QUE PUEDES ESTAR HABLANDO EL MISMO IDIOMA, PERO DISTINTO LENGUAJE.

tancia mental suele ser mayor que la física. La situación cambia bastante si tienes contigo a algún compañero de la empresa matriz en circunstancias similares a las tuyas: el apoyo -en el ámbito profesional y en el personal - es más intenso que en la situación normal de la empresa madre. Esto último, también me lo han comentado varias personas que han tenido experiencias similares en otros países.

Por otro lado, la **comunicación** en un país distinto del tuyo es, por razones obvias, más difícil. Al margen de lo obvio -el idioma-, las diferencias culturales, de valores, las costumbres, etc. hacen que puedas estar hablando el mismo idioma, pero distinto lenguaje. El *cómo* se entienden las cosas es distinto. De nuevo, la capacidad de aprendizaje de estas diferencias y la capacidad de adaptación -la apertura de la "ventana mental"- son críticas.

Esto ocurre también en un país como Holanda donde, ciertamente, te entiendes muy bien en inglés, y somos parecidos,... pero somos distintos. En el caso de Japón esto era aún más exacerbado: valores muy distintos, distinta manera de entender las cosas. La aceptación de las diferencias determinaba un mejor desenvolvimiento en la difícil -para el occidental- vida japonesa (*Tuve un amigo, un gaditano con toda la gracia del mundo, que retaba a todos a argumentar con tres razones "razonables" a la cuestión de por qué quedarse en un país como Japón; según él, nadie consiguió superar la prueba. No es un buen comienzo*). En

este caso, además, allí se habla poco inglés: dí un salto cuántico cuando pude chapurrear algo de japonés tras un curso intensivo de tres meses. Mi mujer - que daba clases de castellano en algunos colegios y empresas- al principio tenía problemas para encontrar las direcciones: tras dos semanas de entrenamiento, y de salirse en la estación de metro errónea, se desenvolvió con suficiencia. ●

LA VUELTA A CASA

Igual que al principio, pero al revés: empaquetar todo, cerrar cuentas, contratos de luz, teléfono,... arreglar colegio del niño y demás quebraderos de cabeza. Y por duplicado, cerrar en un sitio y abrir en otro.

Otro aspecto de la vuelta es "el que fue a Sevilla perdió su silla". Vuelves a una organización que sigue funcionando y que te tiene que hacer un hueco. Quizá este hueco esté pactado, pero es difícil -lógicamente- garantizar un puesto determinado: las oportunidades surgen cuando surgen, ...y donde surgen.

En cualquier caso, uno vuelve con una experiencia muy intensa encima, enriquecedora en el plano profesional, pero, sobre todo, en el personal.

Finalmente, animo desde aquí a la gente a buscar este tipo de ricas experiencias. Por otro lado, al margen del componente de motivación personal, creo que también desde las empresas debemos fomentar la adquisición de las actitudes necesarias y proporcionar la adecuada formación -no sólo técnica- para preparar a las personas encargadas de planificar y de llevar adelante nuestra estrategia de internacionalización.

Miguel A. Mateo... y familia



EUGENIO OTXOA

FAGOR ELEKTRATRESNAKEKO BAZKIDEA

Eugenio Polonian da pasa den otsailetik, Fagorrek Wrocław herrian duen lantegian. Ia urtebete bertan eman ondoren, eta hasierako oztopok gainditu eta gero, egiten duen balorazioa positiboa da.

Zer moduz Polonia aldean?

Hasiera batean asko kostatzen zitzaidan jendearekin harremanetan hastea, bertako hizkuntzagatik, batez ere, baina jadanik hasi naiz polakoa "txapurreetan" eta nahiz eta elkarrizketa formaletarako arazo txiki batzuk izan, bestela nahiko ondo moldatzen naiz. Fabrikazio arloan nabil buru belarri sartuta eta langileek ingelesa menperatzen ez dutenez, derrigorrezkoa da polakoa ikastea. Komunikatzeko lehen urratsak eman ondoren, nire asmoa urtariletik aurrera ikastaro intensiboa egitea da.

Zenbat denbora egin duzu jadanik?

2000ko otsailaren 21etik nago bertan.

Nolako balorazioa egingo zenuke?

Orokorrean positiboa. Kultura diferentea dute, lana egiteko era ere aspaldikoa da, baina jendearekin komunikatzea lortu dugun neurrian, gauzak aurrera atera ditzakegula ikusi dugu.

Eta nolatan joan zinen Polonia-ra, are gehiago, kontutan hartuta hemengo hainbat mobidatan sartuta zauden pertsona zarela?

Bada, ez dakit nik neuk ere. Ez nuen gehiegi pentsatu, gehiegi ausnartutako gauzak ez baitira ondo irteten normalean. Guk esaten dugun bezala, "pentsatu eta egin", horixe egin nuen. Eta denbora pasatu ahala, ez naiz erabaki hori hartzeaz garbatu. Esperientzia berri bat da, jende berria, hizkuntza

eta kultura bat ezagutzeko aukera.

Esperientzia honen alde txarre-na?

Bertan familia eta lagunak uztea, horixe da txarreana. Hala ere, beti gaude nolabait komunikatuta, telefono bidez, telebistaren bidez, ... Nire kasuan emaztea bertan gelditu da, Gatzagan, baina ni neu ere hamabostean behin etortzen naizenez, nahiko ondo eramaten dugu. Hori bai, ez dago etxean lo egitea eta etxean afaltzea baino hobirik!

Horretaz gain, asko botatzen ditut faltan harreman sozialak. Hango bizi-modua etxetik lanera eta lanetik etxera joatera mugatzen da, eta guk salbuespena egiten dugu euskaldunen bisita jasotzen dugunean eta norabaitera afaltzen irteten garenean. Han ez dago aktibitate sozial handirik, beharbada horregatik berreskuratu dut nik irakurtzeko zaletasuna.

Zuk beraien kulturara hurbildu zaren bezala, euskaldundu duzu norbait Polonian?

Hainbeste ez nuke esango, baina gauza batzuk transmititu ditut, agurtzerako orduan "Kaixo, epa, agur" eta horrelakoak ikasi dituzte, niri naturalki irteten zaizkit eta.

Baina Wrocławen ezezik, Poznánen ere badaude filologia ikasten dabilzanak eta bigarren hitzkuntza bezala euskara aukeratu dutenak, eta badugu nolabaiteko kontaktua beraien ere. Gainera badira polakora itzuli diren euskal idazle batzuen lanak, Sarrionaindia eta Atxagaren kasuak esate baterako.

Zein da zure lana konkretuki?

Nik fabrikazioko hobekuntzako teknikari bezala egiten dut lan, nolabait hemen ikasi ditugun hobekuntza irau-



korren teknikak hango prozesuan aplikatzeko.

Zenbat denbora gehiago geldituko zara?

Hiru urtetarako joan naiz, beraz, hurrengoko hauteskunde munizipalatarako bertan izango naiz, berriz ere Gatzagako alkategai izateko prest. Esan beharra dut, hala ere, arlo honetan ere mantentzen dudala harremana, zinegotzi bezala bait nago, eta nahiz eta ez dudan udal bileretara joateko aukerarik, "colectivo hay que" horretako partaide naiz, hau da, "hay que hacer esto, hay que hacer lo otro".

Kultura aldetik oso diferenteak al gara euskaldunak eta polakoak?

Bai, ez pentsa, hasiera batean asko kostatzen da bertara egitea. Beraiek ere asko harritzen dira hemengo kulturara hurbiltzen direnean, bai kooperatiben bidez, bai bestelako mugimendu sozialen bidez ere, gure soziedadek edo gure jaiak ezagutzen dituztenean, esate baterako.

Egia esan, momentuz ez dut aukera gehiegi izan beraien kultura ondo ezagutzeko, eta beharbada hurrengo hilabeetan izango dut aukera kuadrilaren bat osatzeko eta hurbilago ezagutzeko beraien ohiturak. Orduan kontatuko dizuet gehiago.

Bada, bitartean ondo segi Eugenio!

Eskerrik asko, eta nahi duzuenean etorri Poloniara, hantxe izango gara eta.

"EZ DAGO ETXEAN AFALDU ETA LO EGITEA BEZALAKORIK"

CARLOS ORUETA JANNONE

GERENTE SALIENTE DE COPRECI MÉXICO



Este ingeniero navarro, de Pamplona para más señas, partió en 1995 hacia México para instalar una línea de fabricación de grifos para cocinas de gas en la planta que Copreci tiene en Guadalajara. Y hasta hoy. Ahora tiene 32 años, y cuatro de experiencia en la gerencia de Copreci México, a la que accedió con 27 años. En breve, concluirá su etapa en América, donde ha estrenado paternidad y acumulado un montón de "lindas" experiencias.

¿Qué tal?

Muy bien, contento de acabar un ciclo realmente interesante. Y a la vez, con muchas ganas de pasar al siguiente capítulo.

¿De qué te ocupas en Copreci México?

Era hasta hace un mes el gerente. Actualmente estoy pasándole el testigo a Jesús Amasene, el nuevo gerente. He estado seis años, los dos primeros en el departamento de ingeniería. ¡Ya sólo me quedan 15 días!

¿Y qué tal pasas el testigo?

Bien. La empresa queda en una sólida posición económica, y es ahora la base de operaciones de Copreci para Norteamérica. El siguiente paso, va a ser consolidar las dos nuevas actividades que hemos iniciado en julio de este año: fabricación de termostatos de gas para cocinas y fabricación de electrobombas sincronas para lavadoras y lavavajillas.

¿Cómo surgió la idea de venir a México?

Vine en su día para un proyecto de dos años, que consistía en implantar una línea de fabricación de grifos para cocinas. Y ya llevo seis. Entonces no

había muchos candidatos, y la oportunidad, creo, era muy buena. Después del segundo año, surgió la oportunidad de hacerme cargo de la empresa.

¿Qué tal la adaptación? ¿Se sufre mucho?

Al principio, uno intenta cambiar el país. Luego te vas adaptando, y vas consiguiendo las cosas de manera muy diferente a como se consiguen allí. Hay que tener mucha mano izquierda, puesto que la imagen que los mexicanos tienen de nosotros es de personas permanentemente enfadadas. Los mexicanos nos dicen: "Ustedes los gachupines son bien enojones".

Cuéntanos los aspectos más positivos de tu experiencia en México.

En lo personal, he aprendido a ser marido y padre. Después de estar sólo el primer año en México, me casé con Arantxa, mi novia donostiarra, y se vino para aquí conmigo. Ella ha sido muy fuerte porque en un país extranjero, al otro lado del Atlántico, todo se hace muy duro cuando sólo tienes 21 años. En el año 97 nació Raquel en Guadalajara, por lo que incorporamos un miembro mexicano en la familia. Desde ese momento, todo se hizo más divertido.

En lo profesional, he podido acceder a la responsabilidad de dirigir una empresa, antes de lo que es habitual por allí (entonces tenía 27 años). Todas estas cosas nuevas, personales y profesionales, espero que me acompañen toda la vida.

¿Qué echas en falta?

¡El día del chupinazo! Pongo un pañuelo rojo que me regalaron mis amigos al

venir para aquí, en un cuadro en el despacho. ¡Y allí está todos los Sanfermines!

¿Vienes muy a menudo?

Un par de veces al año, por periodos de dos semanas.

¿Y en qué pasas el rato?

En estar con nuestras familias, quedar con los amigos, pasar horas contando y escuchando aventuras, y pasear y descansar. Suelo ir además, un par de días a trabajar a Copreci. Alguna tarde que otra, llamo o me llaman de la fábrica en México.

¿En qué se parecen un trabajador de México y uno de Euskadi?

Te contesto al revés, en qué se diferencian. La mayor diferencia es la formación. En mi opinión, la mayor parte de las dificultades que puedes encontrar con el personal en México derivan de ella. Sin embargo, he de reconocer que he visto mejorar muy rápido México en ó años, y ya no tiene vuelta atrás. Creo que el nuevo presidente de México tiene la formación como objetivo prioritario, lo cual me alegra mucho.

¿Se hace especialmente dura la vida lejos de casa?

Lo de salir fuera de casa por unos años, aunque es duro, es una experiencia imborrable. En mi caso, se la recomiendo a todo el mundo que me pregunta. El enriquecimiento, normalmente se produce en los dos campos, el personal y el profesional.

Y ahora ¿qué?

Ahora me incorporaré al equipo directivo de Copreci.

"ES UNA EXPERIENCIA DURA, PERO RECOMENDABLE"

FABIAN BERRIDI

RESPONSABLE DE COORDINAR EL PROYECTO IRIZAR BRASIL

Es el Director General de la fábrica de Irizar Brasil. Desempeña esta función desde julio de 1998 y con previsión de continuar hasta julio de 2001, aunque probablemente continuará vinculado de algún modo a la actividad de Brasil durante al menos un año más. Nos cuenta su experiencia.

¿Qué tal?

Muy bien, gracias.

¿Cómo se te ocurrió la idea de ir a Brasil?

En realidad no fue idea mía. Me llevé una gran "sorpresa" cuando Koldo Saratxaga, el Responsable de Coordinar el Proyecto Irizar, me lo propuso. Desde el momento en que en Irizar se optó hace ya algunos años por la estrategia de internacionalización y por el establecimiento de plantas en otros países, todos teníamos muy claro que algunas personas de Irizar tendrían que asumir este tipo de responsabilidades. Entre todas las personas de Irizar, lógicamente algunas siempre tienen más "papeletas" que otras en función de su perfil profesional, edad, situación familiar y de lo que se espera de esas personas para el futuro. Por lo tanto, para mí fue un honor el haber sido una de las personas a las que les ha tocado asumir este tipo de retos.

¿Te llevaste a la familia?

Estoy casado y tengo un niño y una niña de 3 y 1 años respectivamente. Naturalmente, ellos han venido conmigo. No hubiera sido posible, ni para mí ni para ellos, soportar estar separados.

LA ADAPTACIÓN

¿Y qué tal la adaptación?

Éste es el aspecto más difícil de llevar. Cuando una familia tiene que hacer las maletas y mentalizarse de que durante los próximos tres años tiene que renun-

ciar a todo lo que forma parte de su vida a nivel personal, familiar y social, el sacrificio que se hace es muy grande. El sentimiento de soledad, de aislamiento y de lejanía no te lo quitas de encima en ningún momento. Pero sobre todo, la que se está sacrificando más y llevándolo por dentro es mi mujer, Juncal, quien ha tenido que dejar incluso de trabajar para estar aquí conmigo, dedicándose exclusivamente a cuidar a los niños y a hacerme compañía durante el poco tiempo que estoy con ellos en casa. Nunca podré recompensarle por lo que está haciendo por mí y por Irizar.

¿Cuáles son los aspectos positivos de esta aventura?

Lo más positivo sin duda es la oportunidad profesional que se me ha brindado. Analizado desde el punto de vista profesional, sin duda, además de ser un gran reto, es el mejor "master" que existe. Eso es indiscutible.

¿Qué echas en falta?

Exceptuando el aspecto profesional, todo lo demás. La familia (esto es lo más importante), los amigos, los veranos en Hondarribia, salir a pasear con mi mujer y mis niños por lugares maravillosos como los que tenemos en nuestro entorno en Euskadi, celebrar los cumpleaños en familia, tener vacaciones, tomar algún txikito y comer pintxos de vez en cuando, poder ver la televisión y oír la radio en euskera, ir al fútbol algún domingo, ir alguna vez al cine, hacer algo de deporte, las excursiones a la nieve en invierno, ir de vez en cuando a una sidrería, pasear por el monte, las regatas de traineras, ... En fin, podría seguir haciendo la lista durante horas. En definitiva, sentimos falta de lo nuestro, de todo lo que siempre ha formado parte de nuestras vidas.



¿Vienes a menudo?

Viajamos con frecuencia, cada 2 ó 3 meses. Normalmente estamos allí una semana, la cual aprovechamos para intentar saludar y estar un poco con toda la familia, que los niños vean y puedan dar unos muxus a sus aitonas, amonas, lengusus, etc, y ponernos al día y hacer las típicas cosas de casa que se nos van acumulando durante los meses que no hemos estado. No sobra tiempo y casi siempre nos quedamos con la pena de no haber podido saludar a alguien. Esos viajes son imprescindibles para "cargar las pilas", pero la vuelta y las despedidas se hacen muy duras, cada vez más duras.

¿Qué abstracta es la internacionalización para algunos? ¿Verdad?

En efecto, la internacionalización además de lo que pueda representar para las empresas, lleva emparejada esa otra "carga", sólo que en este caso no afecta a la empresa, sino que en este caso es a nivel personal y familiar, más acentuada quizás en nuestro caso por el hecho de estar solos.

¿Tienes sensación de paracaidista, de sentirte solo habiendo aterrizado en terreno extraño?

No soy ningún paracaidista. En lo que a la actividad profesional se refiere la distancia no es tan grande y, en general, la comunicación con Irizar es permanente y las personas de Irizar, desde allí, están dando todo el soporte y el servicio que tienen que dar. Naturalmente, eso no significa que en

muchísimas ocasiones me sienta demasiado solo y me acuerde de mis compañeros de Irizar e incluso pueda sentir envidia de ellos.

Por cierto, ¿qué tal marcha la empresa?

Bien, dentro de lo que teníamos previsto, y con un ritmo de crecimiento muy importante sobre todo a partir del segundo semestre del presente año. Pero el inicio no ha sido nada fácil. A las lógicas dificultades por las que tiene que atra-

vesar cualquier empresa desconocida y recién llegada a un mercado tan competitivo como éste y tan grande o mayor que toda Europa, no hay que olvidar que Brasil (y todos los demás países latinoamericanos) ha atravesado durante en el periodo setiembre 98-abril 2000 una de las peores crisis económicas de los últimos tiempos, coincidiendo justamente con nuestra llegada al país, lo cual complicó un poco más, si cabe, nuestra "txanpa" de salida. Pero eso ya

es pasado, hemos conseguido superar las dificultades y además crecer, cosa que continuaremos haciendo durante el próximo año.

¿Algo más, Fabian?

Tan sólo quisiera aprovechar la ocasión para agradeceros el haberme ofrecido esta oportunidad de poder llegar a tantas personas, algunas que me conocen y otras que no, pero sin duda todos compañeros y amigos. Un abrazo especial para toda la familia de Irizar.

"QUIEN MÁS SE HA SACRIFICADO HA SIDO MI MUJER"

CONCHI GARCÍA

DIRECTORA FINANCIERA DE DIKAR WINGROUP CHINA



Se ocupa de las finanzas de Dikar Wingroup Shanghai. Lleva ya dos años y medio en China y piensa volver el próximo verano.

¿Qué tal te ha ido hasta ahora en China?

Si hacemos balance, la experiencia ha sido muy positiva. Tener la posibilidad de trabajar en el extranjero y más en un país como China, es una experiencia muy enriquecedora.

A priori, China es un destino complicado: una lengua diferente, una cultura diferente, en la otra punta del mundo...

El tema del idioma es bastante complicado porque nunca sabes de lo que están hablando, y más aun si incluso están enfadados o si hay algún problema. El tema cultural, creo que es cuestión de adaptarse al entorno que te rodea. Creo que lo importante es tratar

de conocer su cultura, para poder entender su comportamiento.

¿Y qué tal la adaptación? ¿Qué ha sido lo más difícil?

Lo más duro es el principio, porque todo lo que te rodea es distinto, pero también aquí hay muchas posibilidades de conocer gente nueva, y eso ayuda. Personalmente, lo más difícil ha sido adaptarme a la comida, sobre todo si se trata de una invitación, ya que en estos casos los chinos tratan de agasajarte y entonces es cuando el decir que no te gusta es un problema.

¿Cómo decidiste ir a China?

Estuve de vacaciones y me gustó; así, que cuando se me planteó la posibilidad no lo dudé.

¿Te sientes sola?

No. Tengo unos amigos fenomenales y bastante trabajo, con lo que no tengo mucho tiempo para pensar en eso.

¿Qué echas en falta?

Una buena chuleta. A pesar de que cada vez hay más productos extranjeros por aquí, todavía hay cosas inalcanzables.

Personalmente, ¿qué te ha aportado esta experiencia?

Aprender a valorar lo que tienes más lejos, como tu familia, o amigos.

¿Vienes a menudo?

Cada 3 meses, más o menos.

¿Algo más que destacar?

Me alegro de conocer hoy el país que, según dicen, será una gran potencia mundial en el futuro.

"LO MÁS DIFÍCIL HA SIDO ADAPTARME A LA COMIDA"

RECIBIR Este pequeño

Los cambios que en este pequeño mundo produjo la invención de la máquina de vapor, que a su vez trajo la industrialización en la producción de bienes, son sólo comparables con la aplicación de las nuevas tecnologías, de la aparición de la nueva economía y, como resultado inevitable, de la globalización de los mercados y de la economía. Y este escenario, tan presente ahora en nuestros quehaceres y cultura diarios, puede tener algo que ver con el futuro de MCC.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

En un mundo que se caracteriza por la velocidad en la transmisión de datos y por la masiva información que se recibe y puede recibirse, se está forjando un sector de la economía que nos llevará a una era postindustrial. Se caracteriza porque la inteligencia humana, lejos de utilizar como base para su transformación a las materias primas en abundancia, manipula la física de los sólidos con base en el silicio, a través de la electrónica, y consume, relativamente muy pocos materiales. Se moviliza el mercado a distancia al mismo tiempo que el conocimiento y ya no hace falta estar cerca de donde se desea realizar una función para que se pueda poner en marcha una lavadora, mover y dirigir un avión o trabajar sin acudir al puesto de trabajo.

La telemática, con internet por medio o a través de un teléfono móvil de tercera generación, elimina distancias, acerca y multiplica las tareas y logra un aumento considerable del valor añadido por el ingente incremento de la productividad que en Estados Unidos se acerca al 5% de tasa anual media. Tanto es así que el fenómeno de finales del siglo XX caracterizado por el empleo intenso de las nuevas tecnologías ha obligado a crear el índice "Nasdaq" en la bolsa americana que evalúa la marcha de las empresas que generan estas nuevas tecnologías y nos informan de la importancia que vienen adquiriendo al auspiciar el predominio que, en poco tiempo, tendrán en el conjunto de la economía mundial.

NUEVA ECONOMÍA

Las fluctuaciones cíclicas (o los ciclos económicos) son variaciones en la actividad económica caracterizadas por fases periódicas de expansión y contracción en períodos que exceden de un año. Esta es la definición clásica que se encuentra en los manuales de las facultades de Economía (véase J.A. Estey). Para controlar esas fluctuaciones, de modo que el crecimiento de la economía siga una senda más o menos horizontal o esta-



ble, el Banco Europeo presidido por Win Duisenberg y la Reserva Federal que dirige Alan Greenspan en Estados Unidos actúan sobre varios sensores internos económicos entre los que la masa monetaria en manos del público y el precio del dinero son muy importantes para lograr que no se produzcan baches profundos ni crecimientos desmedidos de difícil ajuste y control. Es, de este modo, cómo los Estados Unidos vienen experimentado durante más de diez años un crecimiento de su producto interior bruto por encima del 4% de tasa media, con una inflación en torno al 3% y un desempleo que no llega al 4%, menos de la mitad de los registros europeos.

De este modo el dólar, paradigmático símbolo de la economía americana, vence al euro y éste se ha llegado a depreciar casi un 25% en su paridad con el dólar desde que hace dos años se puso en vigor para regular externamente las transacciones de los 11 países de la Unión Europea que se adhrieron a esa moneda.

En Estados Unidos hace muchas décadas que no se había dado un ciclo tan largo de prosperidad conjugada con estabilidad económica, pero todos los tratadistas son conscientes que para que esta circunstancia haya sido posible ha hecho falta que el aumento de la riqueza y del empleo haya tenido como clave el aumento de la productividad -más arriba expresada- y que éste se haya logrado por el impulso que se han dado a las nuevas tecnologías. Es notorio que la aplicación masiva y polifacética de las nuevas tecnologías está produciendo en Estados Unidos un aumento de la capacidad productiva sin necesidad de nuevos "inputs" de mano de obra ni de materias primas configurando un nuevo modelo de evolución económico, sin

LA DRI

mundo



ciclos, o con ciclos de periodicidad más larga y atenuada. Con un mayor control, ahora que el aumento del producto interior ha reducido su ritmo cayendo hasta el 2,4%, Greenspan ya ha anunciado que pudiera reducirse el precio del dinero y así volver a restablecer la senda del 4% de crecimiento. También hay quien afirma que la capacidad de incrementar la productividad a base de las nuevas tecnologías se va agotando.

LA GLOBALIZACIÓN

Hicieron falta 1.500 años de la era cristiana para que hace 508 unas docenas de hombres cruzaran el Atlántico y llegaran, según recoge la historia, a las Américas. Ahora, centenares de millones de personas pasan de América a Europa y de Europa a América y en lugar de hacerlo en más de dos meses como lo hizo Colón lo harán en menos de cinco horas.

Las nuevas tecnologías que impulsan una nueva economía tienen su desenlace final en la inevitable globalización de la economía a través de la transparencia de los mercados. Los Estados forman regiones políticas en Norteamérica, en Europa, en Asia, en Sudamérica y dan nacimiento a instituciones supranacionales: la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, las mismas Naciones Unidas, y también se rearmen con estrategias militares para intervenir a escala mundial desde los países más poderosos.

Ocurre que la Tierra se va quedando más pequeña, en términos relativos, mientras el potencial humano se acrecienta. No es que la Tierra sea menor; todavía tiene 6.366 kms. de radio, pero al aumentar tres veces la población en sólo este siglo y lograr una gran aceleración de las comunicaciones a través de las nuevas tecnologías a dosis crecientes, se produce una aparente asimetría según la cual la Tierra se empequeñece relativamente frente a la mayor potencialidad de la humanidad.

Y este fenómeno fácilmente perceptible no va a disminuir. Si no al contrario, va a aumentar. Y no va a poderse detener ese proceso que simplificada se llama globalización. Por eso, no se trata de evitar lo ineludible, sino habría que lograr que la globalización de los mercados vaya pareja con la mundialización de la cohesión social, y de que la solidaridad de este pequeño trozo del universo que es la Tierra sea un principio moral estimulante, tan grande como lo es la sugestiva atracción del mercado para disminuir desigualdades y repartir los bienes que la tecnología nos aumenta y proporciona. En una palabra, que las ventajas obtenidas, medidas en riqueza y

empleo, se repartan con equidad entre todos los pueblos y sus habitantes.

MCC EN ESTE PEQUEÑO MUNDO

Cada uno debe buscarse un puesto bajo el sol. En nuestro cooperativismo es pequeña la cuota en participación en la generación básica de las nuevas tecnologías, y en cuanto a las nuevas tecnologías nos hallamos en un escenario compartido cuyo actor principal es el euro y su pontífice máximo Win Duisenberg en el Banco Europeo.

El cooperativismo con sus principios, que hacen prevalecer a la persona sobre la materialidad del capital, tiene una dificultad añadida ya que las grandes corporaciones inmersas en la nueva economía actúan a golpe de talonario con cifras billonarias.

El grupo industrial de MCC, el que más caracteriza al trabajo asociado, tiene la cultura transferida desde la industria renana. Utiliza materias primas que transforma para añadirles valor y luego venderlas en los mercados interiores o exteriores. Es la industria que caracteriza a la vieja Europa y recibe su denominación de la amplia cuenca del Rin donde vierten sus aguas afluentes como el Rhur, el Wüpper o el Neckar al atravesar los "lander" de Westfalia, Renania-Palatinado, Hesse y Baviera. Es una franja geográfica que va desde el Reino Unido por los Países Bajos, Bélgica, Francia, Alemania, Suiza y el norte de Italia. Su modelo industrial parte de materias primas (el hierro, el acero, el carbón, el petróleo, los metales, el plástico, la madera, las fibras naturales o sintéticas, ...), que luego elabora y aumenta de valor y es el que ha enaltecido el prestigio de los europeos ante el mundo. Su organización y su filosofía de empresa basada en principios casi sacralizados como la austeridad y la laboriosidad, y en las virtudes de la calidad y su fidelidad al cliente, han conformado una pedagogía que impregna todo un sistema que dura más de 200 años y que ha dado origen al progreso técnico y humano.

Nosotros somos tributarios de esa educación. Pero ahora se produce una traslación hacia las nuevas tecnologías con configuración distinta anunciándonos que va a pasarse a un modelo que bien puede definirse como postindustrial, y uno se pregunta, ¿qué pueden hacer las cooperativas -sociedades de personas- para incorporarse a ese proceso de cambio irrefrenable que será ocupado por las nuevas tecnologías y podrá absorber hasta un 30 ó 40% del empleo y de la riqueza generada en sólo 20 a 25 años? ●

¿Quién decide?

JOSÉ M^o LARRAÑAGA

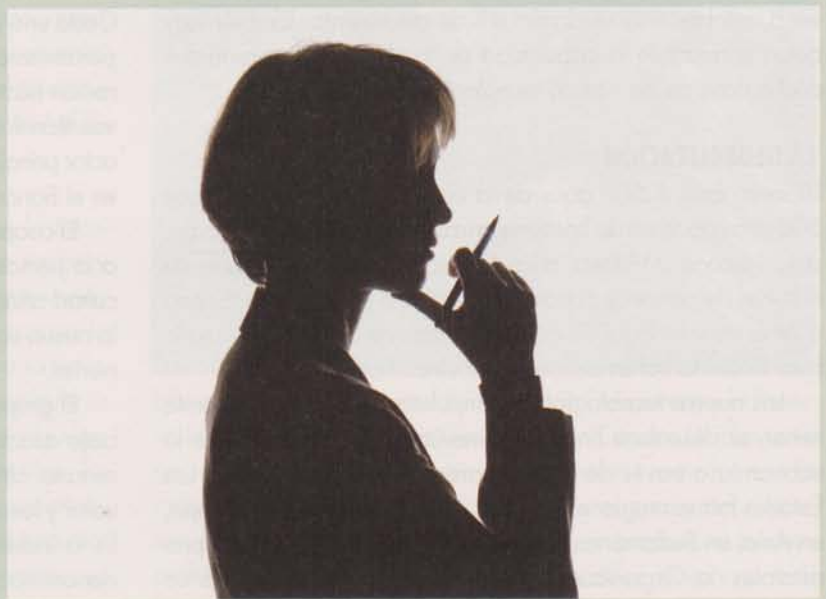
La Revolución Francesa, a finales del siglo XVIII decidió terminar con la aristocracia. Con ello estableció el criterio de que el poder máximo y soberano ya nunca iba a residir en un monarca, sino en el pueblo. Así pues, y desde entonces, se piensa que sobran como poderes públicos tanto los monarcas clásicos como los mediadores aristocráticos. No hay más poder público que el que emana del pueblo.

Esta idea fue recogida por los socialistas utópicos primero y por los cooperativistas después para, debidamente adaptada, configurar un nuevo esquema en las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Hoy llamamos Economía Social a esta propuesta para ejercer la democracia en el ámbito laboral.

Eliminar la "monarquía" del capitalista y la "aristocracia" de los tecnócratas puede ser una difícil y ardua tarea, pero esa tarea es en todo caso posible siempre que se tenga el modelo alternativo que sustituya al anterior. Ahora bien, el perfil de los trabajadores en la empresa moderna, tan compleja y estructurada no es un dibujo de individuos uniformes e indiferenciados, sino una realidad articulada por dirigentes y dirigidos, por técnicos y trabajadores manuales, etc. Por ejemplo, bastaría un solo jefe en una pequeña tribu india para cubrir toda la línea de mando pero eso no es posible en ninguna de nuestras organizaciones complejas.

LA PROPUESTA COOPERATIVA

Para superar esta dificultad el sistema cooperativo acuñó un procedimiento revolucionario, que, por un lado, usó la razón abstracta, y, de otro, elevó a rango de Principio un deseo. El procedimiento consiste en actuar independientemente de las diferencias existentes, de los roles que individualmente se ejercen en el orden profesional, jerárquico, económico, etc. habilitando un ente superior (Asamblea General de Socios) donde reside la soberanía, que se basa en la voluntad de los socios trabajadores (pueblo), los cuales son tratados aquí como conjun-



to de personas iguales. No se tienen en cuenta las diferencias "aristocráticas" porque prevalece, por encima de cualquier otra consideración, la dignidad de pertenecer al género humano. Y en este plano nadie es más que otro.

La abstracción consiste en declarar iguales a quienes nunca lo son del todo, olvidándose de las valoraciones morales, profesionales; en definitiva, olvidando la realidad pero apelando al concepto de la libertad e inviolabilidad de cada ser humano por su condición de persona. En esa libertad, y en esa inviolabilidad, al menos, pero también, nada menos, en la que todos estamos inscritos por nacimiento y a las que no podemos renunciar sin renunciar a nuestra propia condición.

La dificultad no está en aceptar esto sino en saber con precisión qué significan en la práctica y cómo podemos hacer realmente viables, al mismo tiempo la libertad inviolable, la igualdad radical como seres humanos y las diferencias reales en la vida empresarial. El deseo hecho Principio es aquel que se contiene en la frase: "Una persona, un voto".

LAS PROPUESTAS OPERATIVAS

En concreto, esa libertad en la que se nos declara iguales, está

en un plano "metafísico", pero no es social. Para hacerla socialmente real, es preciso crear un instrumento capaz de llevar, desde el plano metafísico al plano social esa cualidad. Es decir pasar de la idea a la acción. En la lógica ideológica de la cooperativa esa herramienta es la solidaridad.

Se parte de personas independientes, autónomas pero, al mismo tiempo, solidarias o, si se quiere una expresión más actual, personas interdependientes entre sí. Porqué, y esto es algo que no se tiene presente con la suficiente claridad, la solidaridad sólo es posible desde la independencia, nunca desde la dependencia al otro. Para ser solidario debo ser independiente.

Tal planteamiento presupone como condición necesaria para su funcionamiento correcto una sociedad compuesta por personas responsables, maduras, conscientes de su condición de adultos sociales. Cada socio trabajador asume una cuota de poder, igual a la de cada uno de sus compañeros, y la utilización de esa parcela en la toma de decisiones no es delegable ni se justifica la abdicación en otros de esa responsabilidad. Constituir empresas cooperativas que legal e institucionalmente garanticen la igualdad ante la Ley esta suficientemente avalado por la práctica y, personalmente, creo que podemos estar suficientemente satisfechos de lo logrado.

Pero un modelo metafísico basado en la universalidad de la igualdad en la toma de decisiones no posee en sí mismo criterios para la división de funciones en el interior: ¿por qué tendría que existir escalas en el mando o en la responsabilidad si todos ellos son iguales y libres?. Dicho en otros términos: suprimidas las "aristocracias" y residiendo el poder en el trabajador debemos descubrir la clave que nos permita superar esta dificultad de ser iguales en el plano metafísico y diferenciados en el plano operativo. La solución es crear empresas. Una empresa como conjunto de trabajadores libres e iguales, unidos entre sí por un

proyecto común, unas siglas que definen la voluntad de ser identificados y diferenciados como unidad en el mercado pero admitiendo hacia dentro de la propia organización las necesarias diferencias a niveles operativos.

A nadie se le podrá afear o ignorar por expresar opiniones o tomar posturas que conciernen al ámbito metafísico, incluso sería bueno alentar las propuestas en este terreno pero, al mismo tiempo, deberá cuidarse la diferenciación operativa.

DOS ROLES EN UNA PERSONA

Tradicionalmente, en las empresas ha habido personas que se ocupaban de su puesto y de los intereses generales de la empresa: eran los altos directivos que, las más de las veces privatizaban el título de empresarios. De esta manera se entiende el rechazo de los viejos empresarios a concebir la empresa como una institución que pertenece a toda la sociedad de personas que laboran en ella. En el viejo estilo la empresa era propiedad privada, sólo se socializaba el trabajo.

La empresa cooperativa demanda la democratización del rol de empresario de forma que no se trate a los socios como meros asalariados bajo contrato sino como copropietarios, colaboradores y coparticipes en la tarea común. Se esta percibiendo una doble dirección, actualmente, en el tratamiento por parte de los directivos de la idea de empresario. Una va en el sentido de reforzar aún mas el carácter "nobiliario" de la función. Son los "conservadores" de la gestión empresarial. La otra facción, más moderna, más de acuerdo con la evolución de los tiempos es la que trata de democratizar el concepto de empresario. Indudablemente hay una tercera vía, corolaria de las dos principales y que responde al directivo que se coloca entre dos aguas.

Los modernos dirigentes han visto, por un lado, que no podían considerar a los trabajadores como meros aportadores de esfuerzo a los que se les obliga a sumarse a un proyecto que ni conocen ni comprenden (a veces incluso ni comparten), y por otro lado cada vez ven más claro de la importancia de la aportación de los trabajadores y de la valía intrínseca de sus ideas para el avance social y empresarial que ellos están gerenciando pero no como únicos "propietarios".

HIPÓTESIS

Para terminar me gustaría proponer tres hipótesis de trabajo para ser estudiados por los que tienen competencias en estas cuestiones:

Hipótesis 1: Los "contratos psicológicos" aumentan la productividad del trabajador. Disminuye la conflictividad e incrementa el sentimiento de propiedad del proyecto empresarial.

Hipótesis 2: Los trabajadores demandan calidad de vida laboral optando por trabajos y compromisos considerados importantes y trabajos que entrañan por igual desafío profesional y compromiso social.

Hipótesis 3: Los trabajadores sólo aceptan voluntariamente el trabajo de poco contenido únicamente como medio para ganar dinero y ser alguien fuera del trabajo. ●

**LA EMPRESA COOPERATIVA DEMANDA
LA DEMOCRATIZACIÓN DEL ROL DE
EMPRESARIO DE FORMA QUE NO SE
TRATE A LOS SOCIOS COMO MEROS
ASALARIADOS BAJO CONTRATO SINO
COMO COPROPIETARIOS,
COLABORADORES Y COPARTÍCIPIES EN
LA TAREA COMÚN.**

LA VIGILANCIA DE LA SALUD (II)

LA RECOGIDA SISTEMÁTICA DE INFORMACIÓN, ASPECTO CLAVE PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES

IÑAKI IGARZABAL

La vigilancia de la salud es un componente esencial de la prevención de riesgos laborales y, por tanto, no debe utilizarse como sustitutiva de las medidas necesarias para evitar o controlar la exposición a riesgos. La recogida sistemática de información sobre el estado de salud de los trabajadores, es una fuente de información imprescindible para la evaluación de los riesgos y de la eficacia de las medidas preventivas.

En materia de vigilancia de la salud la actividad sanitaria deberá abarcar:

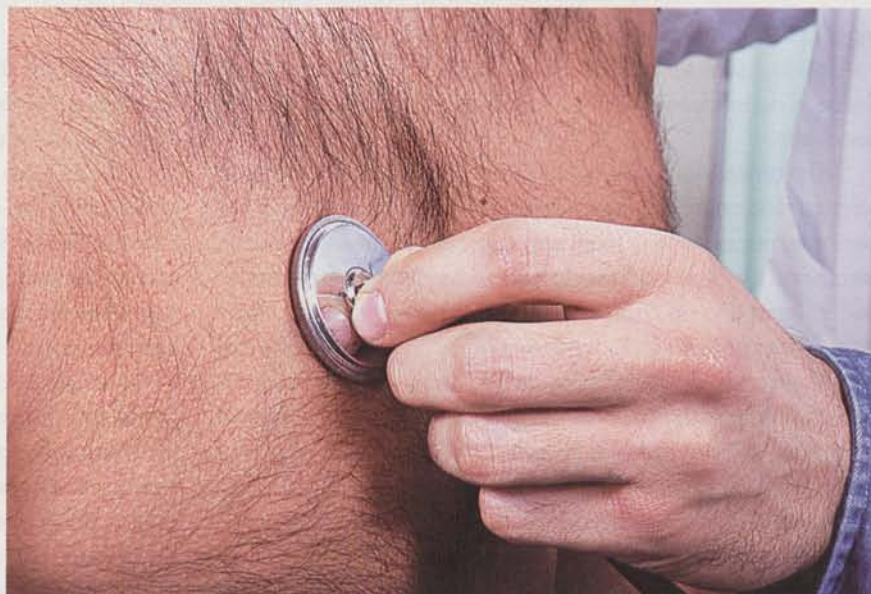
1. Una evaluación inicial de la salud de los trabajadores después de la incorporación al trabajo o después de la asignación de tareas específicas con nuevos riesgos para la salud.
2. Una evaluación de la salud de los trabajadores que reanuden el trabajo tras una ausencia prolongada por motivos de salud, con la finalidad de descubrir sus eventuales orígenes profesionales y recomendar una acción apropiada para protegerlos.
3. Una vigilancia de la salud a intervalos periódicos.
4. Reconocimientos de adaptación al puesto tras un periodo más o menos corto de exposición, para determinados riesgos en los que así se haya reglamentado.
5. Reconocimientos a demanda del trabajador.

Otros procedimientos como el control de indicadores biológicos, las encuestas de salud, la utilización de técnicas cualitativas o los estudios epidemiológicos constituyen fuentes de información muy importantes en un sistema de vigilancia de la salud de los trabajadores.

Otras funciones fundamentales son la **información, formación y promoción** de la salud. La información concerniente a su salud se comunicará al trabajador de forma comprensible por este.

La comunicación de los resultados de la vigilancia de la salud al empresario o a las personas delegadas en materia de prevención sólo se realizará en los siguientes términos:

- Aptitud o no del trabajador para el puesto que ocupa.
- Medidas de protección o prevención a adoptar.
- En ningún caso se facilitará información que suponga un quebranto del derecho de intimidad o suponga un perjuicio para el propio trabajador.



En resumen, podemos considerar que las funciones del personal sanitario destinado a realizar las labores de vigilancia de la salud son las siguientes:

- PREVENCIÓN de riesgos profesionales, identificación de factores riesgo individuales y el estudio sistemático de los patrones de salud y enfermedad en los diferentes colectivos laborales.
- VALORACIÓN de adecuación persona-puesto.
- INFORMACIÓN
- FORMACIÓN
- ASISTENCIA SANITARIA
- PROMOCION DE LA SALUD

Es requisito imprescindible que los profesionales sanitarios tengan independencia profesional y la capacitación adecuada para cumplir con rigor sus funciones en materia de vigilancia de la salud, recurriendo cuando sea necesario a un adecuado apoyo especializado. ●

“Es requisito imprescindible que los profesionales sanitarios tengan independencia profesional y la capacitación adecuada para cumplir con rigor sus funciones en materia de vigilancia de la salud”.

¿DÓNDE HE DEJADO LAS LLAVES?

EJERCITAR LA MEMORIA, UN HÁBITO SALUDABLE

La memoria es un bien que es preciso mimar y conservar puesto que cuando falla se desorganiza toda nuestra vida cotidiana: ¿cómo se llamaba esta vecina? ¿qué más tengo que comprar?, ¿dónde he puesto la libreta del banco?, ¿a qué hora he quedado?. Lógicamente, estos fallos de memoria preocupan mucho a quienes los sufren; a veces, incluso, se tratan de ocultar.

Pero cuando no existe ningún trastorno, la memoria se puede ejercitar para desarrollarla o por lo menos conservarla, mediante la realización de ejercicios similares a los que a continuación proponemos. Son ejercicios relacionados con el lenguaje, la fluidez verbal, la atención, el razonamiento, la memoria, etc, y todas ellas son funciones intelectuales relacionadas con la agilidad mental y la capacidad de retención.

PONGA A PRUEBA SU MEMORIA

■ ¿QUÉ PALABRAS SE ESCONDES TRAS ESTAS LETRAS?

AIMOEMR	AZLO
VNIORCOA	ONSACA
OSUNDGE	AIMMRITO

■ TACHE TODOS LOS OCHOS QUE APARECEN:

98716524378197263588291092893645362891019
83746453882029376463738976587658438298765
88

■ RECUERDE LOS PAISES QUE FORMAN LA UNIÓN EUROPEA

■ BUSQUE UN MÍNIMO DE 20 PALABRAS QUE A SU VEZ ESTÉN FORMADAS POR UN VERBO Y OTRA PALABRA Por ejemplo: sacacorchos.

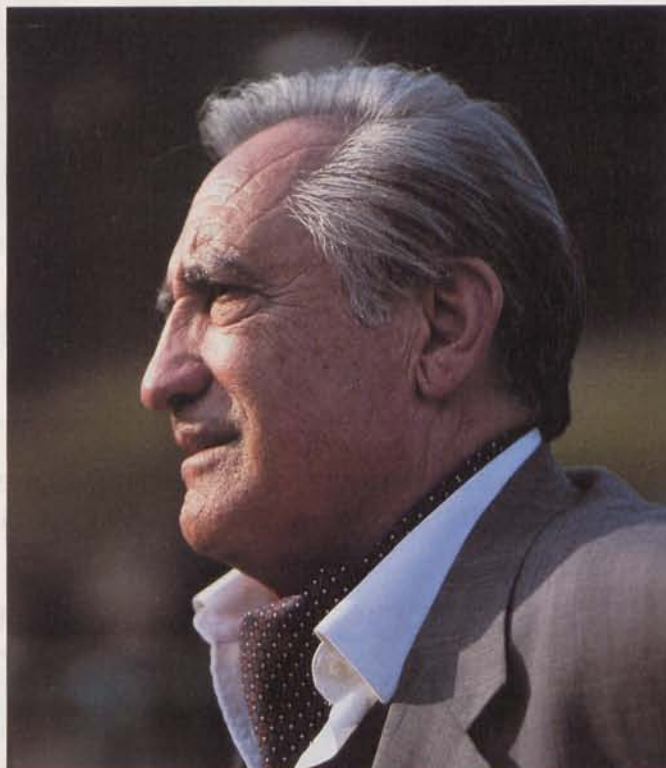
■ BUSQUE UN MÍNIMO DE 20 PALABRAS QUE CONTENGAN LAS LETRAS "P" Y "L".

Por ejemplo: galopar.

■ MEMORICE LA SIGUIENTE LISTA DE PRECIOS:

1 kilo de naranjas:	235 pts
1 botellas de refresco de 2 litros:	175 pts.
2 tabletas de turrón de 150 grs:	455 pts.
2 cajas de langostinos:	5.005 pts.
1 lata de piña:	225 pts.

Al terminas tape una de las dos columnas.



■ RESPONDA ESTAS PREGUNTAS:

¿Cuántos vecinos hay en su casa? Recuerde sus nombres y apellidos.

¿Cuántos teléfonos sabe de memoria? Recuérdelos.

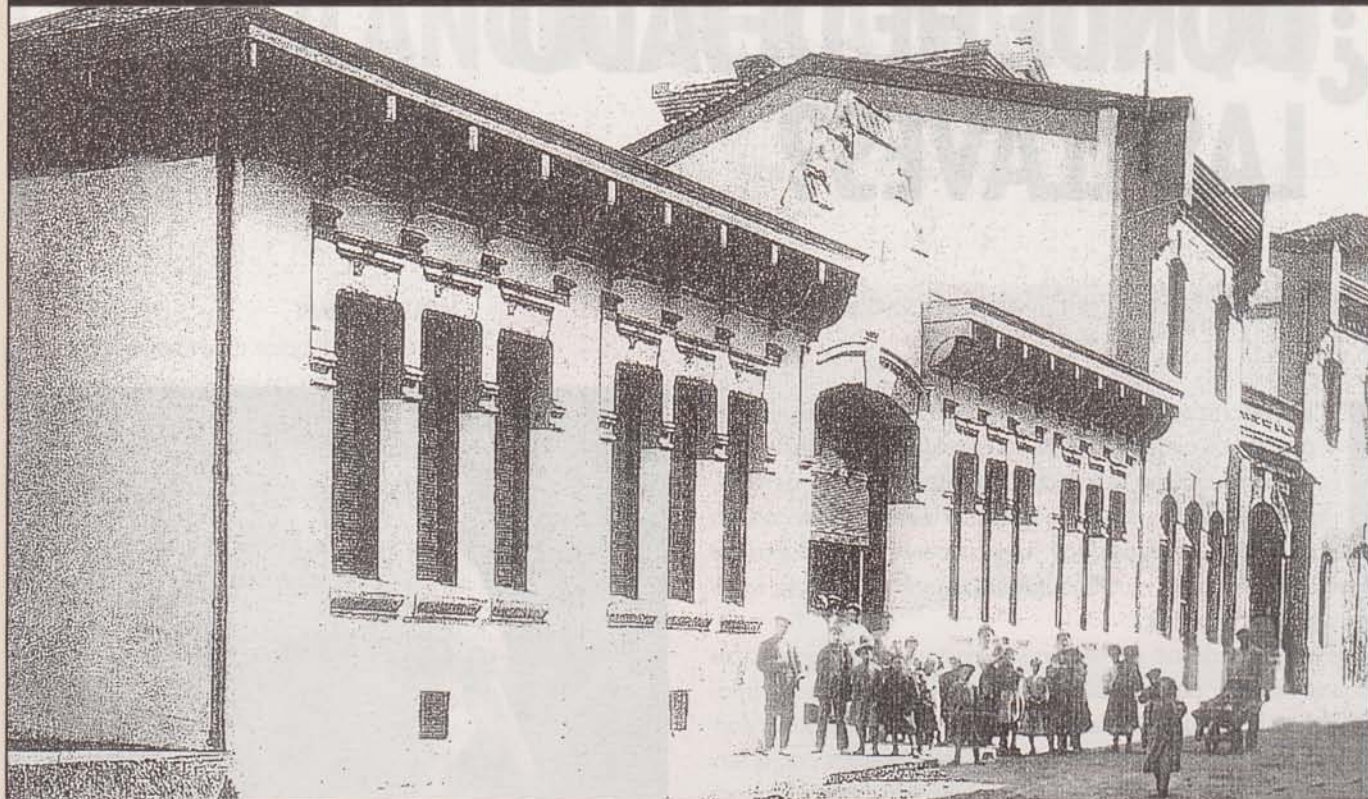
¿Cuántos nombres de calles de la localidad donde reside conoce? Cuéntelas y sitúelas en un plano imaginario.

Repase las fechas de cumpleaños de todos los miembros de su familia.

■ Y PARA TERMINAS ALGUNAS ADIVINANZAS.

- Dos hermanas son pero muy distintas en su educación.
- Qué es lo que se dice una vez en un minuto y dos veces en un momento.
- Dos vacas detrás de una vaca; dos vacas delante de una vaca y una vaca en el medio. ¿cuántas vacas son el total?
- En un estanque hay un nenúfar que cada día que pasa duplica su tamaño. Si al octavo día en nenúfar ya ocupa el estanque, ¿cuántos días habrá tardado en ocupar la mitad? ●

Al fondo, a mano derecha, Portería de la Compañía Auxillar de Ferrocarriles S.A. (CAF) de Beasain. (Foto cedida por Fernando Laborde.)



CONTROLAR LA ENTRADA DE LOS TRABAJADORES, LA PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE ELLOS, ASÍ COMO EL TIEMPO DE REALIZACIÓN DE LAS TAREAS, PRINCIPALES COMETIDOS DE ESTOS PROFESIONALES.

Porteros, listeros y cronometradores

José M^a Izaga — Carmelo Urdangarín

El desarrollo industrial guipuzcoano fue especialmente importante a partir de la década de los años 40, registrándose entonces la dispersión geográfica y la especialización sectorial de los valles. El transcurso del tiempo ha dado lugar a que se identifique con la actividad u oficio predominante cada localidad: a Eibar con la armería, a Bergara con el mahón, a Mondragón con la cerrajería, a Azkoitia con la alpargatería, a Tolosa con la papelería, a Beasain con los vagoneros, a Oñate con la chocolatería, a Rentería con la galletería, ...

En la cuenca del Oria se inició la concentración de la producción de papel con La Esperanza (1841), Echezarreta (1843) y La Providencia y Araxes (ambas en 1858). La industria textil tiene su referente en Vergara con la

Algodonera de San Antonio (1846), en Orio, con Brunet y Cia. (1845), en Rentería, con La Sociedad de Tejidos de Lino (1845), en Zarauz, con La Fabril lanera, y en Tolosa, con La Casualidad (1859). La cuenca del Deba se especializó en la fabricación de armas (Placencia, Eibar y Elgoibar). En Eibar destacaron además Orbea (1840) y Resusta y Vergarajauregui, que en 1869 pusieron en marcha lo que más tarde sería la Unión Cerrajera de Mondragón. En Irun, las limitaciones impuestas a su desarrollo industrial por razones fiscales, le impidieron seguir el camino del resto de la provincia, con excepciones como Porcelanas del Bidasoa (1858), y beneficiaron a Rentería donde se ubicó, la ya citada Sociedad de Tejidos de Lino (1845). En el Goierri destaca la Fábrica de Hierros de San Martín (1860), antecedente de Construcciones

y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) de Beasain. En el Bajo Urola, en Arrona (Cestona), Eusebio Gurruchaga puso en marcha en 1859 Nuestra Señora de los Dolores, primera fábrica productora de cemento.

Analizamos, a continuación, tres oficios singulares de la mayoría de las empresas de la época, cuyas funciones variaban en razón del tamaño de las empresas y hasta de los hábitos.

PORTEROS

En las empresas de cierta entidad, los porteros eran los encargados de la vigilancia de las entradas y salidas de personas y materiales de las empresas. Instalados en "la portería", que podía ser una garita o una sólida construcción, estaban considerados "de confianza" de la Dirección, que en las pri-

meras décadas de la posguerra casi siempre coincidía con los propietarios. Se elegían entre los trabajadores más independientes siendo su formación muy sencilla (simple observación de otro portero), y vestían un traje que recordaba el traje gris de la Policía armada de la época. En ocasiones portaban una chapa metálica adherida a una correa que llevaban a modo de bandolera.

En algunos casos, el trabajo lo desempeñaban guardas jurados, y con el transcurso del tiempo fueron los discapacitados y los reubicados quienes se ocuparon de este trabajo. Una de las tareas iniciales era el control de las entradas de los trabajadores, de manera que cada trabajador tenía asignada una chapa numerada que pendía colgada en un tablero y que debía retirar antes de la hora de entrada. El portero debía aislar las chapas, dejando en evidencia a los que no llegaban a la hora.

El portero era también responsable de evitar robos y sustracciones, y en ocasiones debía cachear a la salida de la empresa a un porcentaje determinado de trabajadores. En la portería se recibían además los alimentos que entregaban los familiares de los trabajadores "a relevo" y los hacían llegar a los destinatarios, dependiendo de su voluntad la introducción de las prohibidas bebidas alcohólicas. En casos urgentes, el portero recibía y transmitía los recados del exterior (fallecimientos, accidentes, etc.). Pero su mayor responsabilidad era en el control de entradas y salidas de materiales y mercancías, que hasta los años 60 llegaban en carros tirados por caballerías.

Según las ordenanzas laborales, los porteros tenían una categoría profesional diferenciada y una retribución en la década de los 60 de 12,5 pts./día, por encima de un peón especialista (10,5) y por debajo de un oficial de tercera (13,0) o de un encargado (17,5).

LISTEROS

Al listero se le puede considerar como un antecedente de los jefes de personal, puesto que sus funciones básicas eran controlar las horas de presencia de los trabajadores y el trabajo realizado, y en

ocasiones, la aplicación del régimen disciplinario. También se ocupaban de los ingresos de nuevos trabajadores y de sus traslados interdepartamentales. Eran elegidos entre los empleados de plena confianza de la Dirección o bien contratados a quienes se les exigía el cumplimiento estricto de las normas.

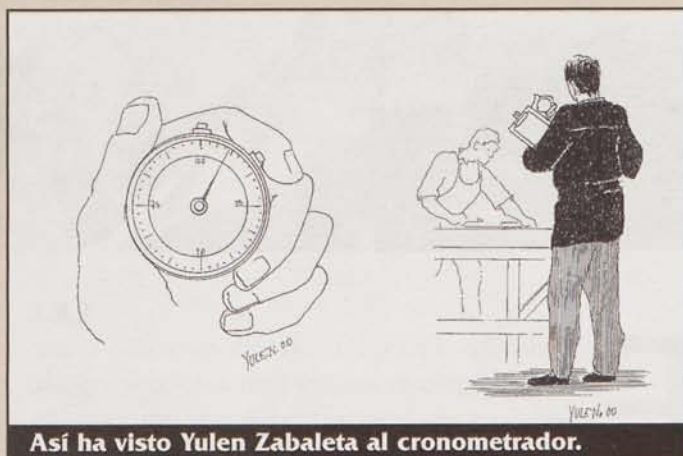
Su primera tarea era acudir a la portería para anotar los números de las chapas no retiradas, lo que en caso de no justificarse por parte del trabajador (enfermedad, retraso de los trenes etc.) suponía habitualmente una sanción. Hasta la implantación de las hojas o bonos de trabajo, que se generalizó hacia 1950/1955, recorrían todos los puestos en los que se trabajaba a prima o destajo para anotar el número de piezas que se habían realizado el día anterior. Ello servía para calcular una parte fundamental del salario, por lo que la picaresca era muy frecuente para obtener una mejor retribución. El listero facilitaba la información a quienes confeccionaban las nóminas.

En la reglamentación sidero-metalúrgica, las horas de trabajo anuales llegaban a las 2.340, lo que obligaba a trabajar también los sábados, con muy pocos días de vacaciones. En 1970 una Ordenanza reduce el horario anual a 2.105 que además "debe distribuirse de modo que no se preste servicio los sábados por la tarde". Las horas de trabajo actuales (unas 1.750) suponen una reducción de 590 (más del 25 %) y 355 (el 15 %) respectivamente. Los primeros años 50, el pago del salario se llevaba a cabo semanalmente entregándose el dinero personalmente en un sobre, para pasar poco después a hacerlo quincenal y mensualmente. En las normativas laborales de la época, el listero aparecía diferenciado dentro de la categoría profesional de subalterno. Su retribución era de 17 pts./día, poco menos que los oficiales administrativos

de segunda (18,0), mientras que los jefes percibían hasta 35 pts.

CRONOMETRADORES

Los primeros años 50 trajeron en la fabricación en serie, entre otras muchas novedades, la generalización de la figura del cronometrador, consecuencia de la necesidad de aumentar la producción. Su función era determinar el tiempo normal en que debía realizarse una determinada operación. Para ello utilizaba un cronómetro, un tablero en el que apoyaba el papel donde anotaba los tiempos y la evaluación, y una regla de cálculo con la que llevaba operaciones finales. El cronometraje permitía fijar, "el rendimiento mínimo", es



Así ha visto Yulen Zabaleta al cronometrador.

decir, el número de operaciones por hora que debía realizar el trabajador, y por debajo del cual debía ser sancionado. Pero, sobre todo, debía fijar la prima o destajo (tanto por operación o pieza) para motivar al trabajador.

Los cronometrajes eran continuos, bien por modificación de los métodos de trabajo o por la puesta en producción de nuevas piezas y, en ocasiones, maquinaria de nueva adquisición. De los sistemas utilizados el más extendido fue el Bedaux, llegando a considerarse "que trabajaba a Bedaux" quien tenía establecida su prima o destajo por este medio. Posteriormente se empleó el llamado "Centesimal", y el MTM (tiempos predeterminados).

Los cronometRADORES eran elegidos entre los trabajadores de reconocida consideración profesional y fuerte personalidad, y percibían una retribución superior a la de los trabajadores de cualificación similar. 🐞

EIKA: LEA-ARTIBAI GARATZEKO SORTUA



R.M.E.

Eika sortzeko erabakia, Lea-Artibai eskualdea suspertzeko ahaleginaren emaitza izan zen, baserri giroko izaerari amaiera eman eta industriaren garapena sustatzeko. Euskadiko Kutxak eta Arrasateko kooperatiba-inguruneak eskualderik zigortuenetan enplegua eta enpresa kooperatiboak sortzeko zuten bokazioak eman zion bultzada proiektuari. Gainera, bailara honetan kooperatibismoaren garapena indartzeko arrazoi bat baino gehiago zeuden. Beste batzuen artean, Arrasateko kooperatiba-eskarmen-tuaren anima mater izan zen On Jose Maria Arizmendiarrrieta jaiotzez markinarra izatea, Barinaga auzokoa, zehazki.

Zazpigarren hamarkadaren hasieran, Euskadiko Kutxako Enpresa Sailak "Análisis y perspectiva de la zona de Marquina" txostenean eskualdeko egoera sozioekonomikoaren azterketa egin zuen. Ondorioz, baserri giro nabarmena aldatu eta industriak ezartzeko ahalegin eta beharrezko neurriak hartzea erabaki zen.

Horrela, Arrasate Kooperatiba elkartearen beste planta bat ezarri ostean, 1971 eta 1980 bitartean beste bost kokatu ziren bertan: Cikautxo Berriatuan, Eika Etxebarrian, Lealde Ipasterren, Kide Berriatuan eta Herriola Gizaburuagan.

EIKA, 47 PERTSONAREN EKARPENARI ESKER JAIOTAKOA

Eika Kooperatiba elkarteak 1973ko abenduaren 22an sortu zen, etxeko tresna elektrikoen bero-sorgailuentzako osagaiak fabrikatzeko helburuarekin. Fabrikazio soil samarrekoa izan behar zuen, eskualdeak ez baitzuen industrigintzan inongo tra-

diziorik, eta gainera ahalik eta lanpostu gehien sortzeko modukoa izan behar zen.

Kooperatiba sustatzeko osaturiko lantaldeak (Maite Garcia, On Julian Olazabalaga, Pedro Lekunberri, Pedro M. Balenziaga eta Javier Ibarluzea) 47 pertsonaren ekarpena bildu zuen. Haietako bakoitzak garai hartako 100.000 pezeta jarri zuen, etxebizitza baten erosketarako ohiko sarreraren parekoa, hain zuzen.

1976ko irailean eman zitzaion hasiera lantokiko ustiapenari. Urte zailak izan ziren hastapenetako haiek, larritasun eta

kezkek beteak, baina hasierako une haietan familia handia zen Eika, denak adiskide edo ezagunak ziren, eta pozaldiak eta nekealdiak denek nozitzen zituzten, batera.

GARAPENA

Aurreneko urteak onuragarriak izan ziren eta erresistentziak ederki asko saldu ziren. Haren ondorioz, Eikaren instalazioak estreinekoz 1978an zabaldu behar izan ziren. Hurrengo urtean, 1979an bere produktuak esportatzen hasi zen Eika, premiei erantzunez baino gerora begirako inbertsio gisa, baina nolahi ere, kanpoan zabaltzen ari ziren merkatu berrien errentagarritasuna antzeman zuen eta gaur egun ekoizten duenaren %70a esportatzen du, diru-sarreretik gehientsuenak nazioartean eginiko salmentatik datozelarik.

Bere historian zehar, une latzak bizi izan ditu Eikak: mende honetako 80. hamarkada ez zen bat ere erraza izan, garai hartan bazkideek zor zitzaizaienaren %80a bakarrik kobratu izan baitzuten. Baina bolada oker eta txarrak ere atzean geratu dira, denen artean gairitu egin dira, arazoak elkarrekin nozitu eta denen ahaleginez konponduta.

Eikaren erronka behinena, dudarik gabe, 1998an sekulako jauzi teknologikoa egitea izan zen: orduan zabaldu zen zerbitzua, bitrozeramiketarako mugagailuak fabrikatzen hastean, eta bere prozesuetan beroa erregulatu eta kontrolatzeko elementuak integratuz.

Dagoeneko Eikak gainean duen erronka haziz eta enplegua sortuz segitzea da, batetik, eta bertako jendearen bizimodu hobetzen jarraitzea, bestetik. ●

SOMORROSTRO: MINAS Y BANDERIZOS

A PESAR DE NO FIGURAR ENTRE LOS DESTINOS TURÍSTICOS HABITUALES, LA MARGEN IZQUIERDA ES RICA EN HISTORIA Y TIENE MUCHOS ENCANTOS OCULTOS.



Después de su lectura no entiendo por qué se llama así ya que narra imperturbablemente las mayores atrocidades y tropelías de los banderizos.

PUENTE COLGANTE Y LA ARBOLEDA

Antes de seguir hacia Somorrostro tras la pista de los Salazar, son muy recomendables dos visitas. La primera atravesar andando el Puente Colgante de Portugalete, que fue el primer puente colgante del mundo, proyectado en 1887 y ejecutado en 1893, y que ahora se puede hacer. Un ascensor nos sube hasta la parte más alta que ha sido "peatonalizada". La vista desde aquí es extraordinaria.

Entre Portugalete y Somorrostro está La Arboleda, segunda visita, a la que hay que acceder por una sinuosa carretera que nos lleva a una zona minera, sorprendente por su paisaje lunar, horadadas las entrañas del monte, y que nos invita a un paseo por su entorno, paseo que nos abrirá el apetito y que podrá saciarlo en cualquiera de los restaurantes de La Arboleda degustando unas maravillosas alubias con sacramentos.

De aquí a Somorrostro no hay mucho. En Somorrostro, república encartada erizada de antiguas torres medievales, cuna y solar del linaje Salazar, es obligada la visita al Castillo de Muñatones, tal vez la más sobresaliente de las fortalezas vizcaínas. Aquí, preso por sus hijos, y más tarde envenenado por ellos, escribió Don Lope entre 1471 y 1475, sus famosas *Bienandanzas e Fortunas*, y que nos han permitido conocer de primera mano los enfrentamientos banderizos que bañaron de sangre nuestra tierra. Don Lope, además de hacer la guerra hacía el amor y parece que no lo hacía mal, pues este bizarro personaje, que a los 15 años ya tuvo un hijo bastardo con una moza de su casa, dejó al morir, según los cronistas de la época, 120 hijos bastardos. Buena marca, difícil de igualar, para un caballero cristiano que no contaba con harén. En la próxima excursión por tierras vizcaínas seguiremos hurgando en su historia. ●

EUKENI OLABARRIETA

La margen izquierda de la ría de Bilbao, el Valle de Trápaga y sus alrededores van siempre asociados a minería, industrias, contaminación, ... Y es que nos viene más a la memoria su historia reciente que su pasado histórico. Por ello, vamos a hacer en esta

ocasión un viaje a una zona considerada poco turística pero que tiene mucha historia y muchas cosas que ver.

En la desembocadura de la ría está Portugalete, claro ejemplo de ciudad medieval, con un casco viejo típico del medievo: calles ordenadas, murallas, iglesia y torre feudal. Fundada por Doña María Díaz de Haro, la Buena, recibió el fuero de Logroño en 1.322, su casco viejo es Conjunto Histórico Artístico. La Iglesia de Santa María, gótica de tres naves, tiene un pequeño triforio, como las iglesias de peregrinación, y es que Portugalete, lo mismo que Bilbao y otras villas de la margen izquierda, eran etapas del Camino de Santiago por la costa.

Muy próxima a la iglesia y defendiendo una de las entradas a la villa está la Torre de Salazar. Los Salazar, banderizos, importante linaje encartado, dejaron su huella en esta zona y también en los alrededores de Cantabria y Burgos. El más conocido de sus miembros es el primer cronista de Vizcaya, Don Lope García de Salazar, autor de las *"Bienandanzas y Fortunas"* auténtica crónica de la vida "nobiliaria" en la baja Edad Media, que tuvo poco de noble y mucho de sangrienta.



Joane Somarriba



En esta ocasión nos hemos trasladado hasta Gatica, un pueblecito vizcaíno donde nos recibe Joane Somarriba, justo antes de iniciar una sesión de entrenamiento.

Si bien has trabajado duro desde hace años, el público en general te conoce desde que has ganado el Tour y el Giro. ¿Qué injusticia! ¿O no?

En efecto, quizá no sea del todo justo, pero las cosas funcionan así, hasta que no ganas algo grande no se te reconoce. En mi caso particular, ya tenía una trayectoria buena pero necesitaba ratificarla en el ámbito internacional con alguna victoria. Creo que me faltaba sacarle el máximo rendimiento al entrenamiento y a mis propias fuerzas, y también me faltaba contar con un buen equipo como el que tengo actualmente. Al fin y al cabo, he podido ganar gracias a estos factores, si bien ahora, al cabo de unos meses, soy muy consciente de que ganar es muy difícil, y de que el hecho de no ganar no debe suponer fracaso, ni mucho menos.

Pero en cuanto al reconocimiento, es cierto que es injusto que hasta ganar algo importante no seas reconocida. En concreto, hace cuatro años fui cuarta en un Giro de Italia y nadie se acordó de mí, aunque yo lo entendí como una victoria.

Y ahora te comparan con Indurain.

Para mí es un orgullo que me comparen con Indurain, pero para nada creo que nos puedan comparar, porque ganar cinco veces el Tour es inalcanzable para mí. En mi caso, el valor y la valentía viene por haberme marchado fuera a correr, con pocas ayudas, y por haber llegado hasta donde he llegado.

¿Qué ta fue tu experiencia en los Juegos Olímpicos de Sydney?

Muy bonita, y es que tomar parte en unos Juegos Olímpicos es un sueño para cualquier deportista. Yo tuve ocasión de estar también en Atlanta y este año he repetido la experiencia. Destacaré la ocasión de relacionarte con más deportistas, ciclistas y no ciclistas, con los que convives casi un mes. También el lugar acompaña, puesto que lo poco que conocí Sydney me pareció precioso.

Ahora que se acerca en fin de año, es tiempo de valoraciones. Cuéntanos.

Sin duda alguna este año 2000 ha sido el mejor para mí, porque ganar las dos grandes ha sido una sorpresa, sobre todo el Tour, porque el Giro ya lo gané el año pasado. Fui al Tour más por ver qué tipo de prueba era, sobre todo porque el año que viene sale desde Bilbao, y quería probar, ver si sería capaz de acabarlo. Es verdad que me preparé a conciencia para esta prueba y fui muy motivada. El resultado no podía ser mejor, vestir de amarillo en París era un sueño que se hizo realidad y que nunca olvidaré.

Es obligado preguntarte también por los proyectos de futuro, ¿cómo se presenta 2001?

Difícil, porque la gente se prepara cada vez más, y hay más de 40 profesionales con un nivel muy alto. No quiero ponerme retos, quiero centrarme en el Tour ya que saldré desde Bilbao y vestida de amarillo, y si corro el Giro, no será con la mentalidad de ganar, sino de prepararme, aunque es muy difícil porque la gente esperará verme ganar otra vez, y eso es muy difícil. Además está el Mundial, una prueba a la que hasta ahora

«Mi máximo objetivo

El año 2000 ha sido un año glorioso para Joane, al proclamarse vencedora del Giro de Italia y del Tour de Francia. Sigue entrenando diariamente, cuidando su dieta y preparándose física y mentalmente para la próxima temporada.

no he llegado en plenas facultades físicas, y en la que me apetece probar suerte.

En mis proyectos está el correr durante dos temporadas más, que incluso se me harán largas, porque tengo 28 años, y siendo mujer, si quiero tener hijos y formar una familia la edad cuenta mucho. Además, me apetece cambiar de vida y dedicarme a mi familia, porque yo no valgo para compaginar ambas facetas, como hacen muchas rusas que dejan a los hijos en casa mientras ellas compiten en Italia. Cuando llegué ese momento, la bicicleta será para mí una afición.

Cambio de mentalidad

Entre los homenajes, ¿alguno que recuerdes especialmente?

He recibido muchos homenajes, antes y después de haber ganado las dos grandes, en mi pueblo y fuera de él. Recuerdo todos por igual, creo que no estaría bien citar sólo uno de ellos.

¿Sigue siendo el deporte, y en concreto el ciclismo, cosa de hombres?

No, creo que las mujeres que practicamos algún deporte somos cada vez más, y aunque físicamente no podemos igualarnos a ellos, las condiciones generales tienden a igualarse. Claro que, todavía estamos a años luz, no existe ningún equipo aquí, tienes que salir fuera a correr, nuestras primas son inferiores, incluso

nos alojan en hoteles de diferente categoría, etc. Cualquier corredor que consigue lo que yo tendría la vida resuelta, y no es ese mi caso.

¿Te has sentido discriminada por ser mujer?

Sí, alguna vez sí, porque no olvidemos que el ciclismo es un deporte machista. Afortunadamente las mentalidades están cambiando. Recuerdo que antes corriendo alguna carrera aquí, incluso había mujeres que te decían, "mejor si os vais a casa". Pero se empiezan a dislumbrar actitudes positivas, tanto por parte de la Federación como de los técnicos.

¿Qué tiene de positivo y de negativo tener un marido que también es ciclista profesional?

En mi caso, tiene mucho de positivo, puesto que he aprendido mucho de él, sobre todo en cuanto a capacidad de trabajo, disciplina, etc. Además admiro su carácter, ya que ante cualquier problema, siempre mira el lado positivo.

¿Un ciclista prototipo que admires?

Después de contestar la cuestión anterior, creo que entre otros, admiro a Ramontxu González Arrieta, mi marido.

¿Qué valor tuyo destacarías como ciclista? ¿Y qué defecto?

Tengo muy claro que no soy la mejor ciclista, pero creo que quizá sí la más completa y la más regular día tras día. Creo que estas características son las que me han hecho ganar. Y en cuanto a los defectos, en el momento que me sale algo mal tiendo a darle demasiadas vueltas, soy algo pesimista.

¿Cuánto tiempo entrenas?

A diario, y en plena temporada incluso mañana y tarde, porque si no sabes sacarle el máximo rendimiento al entrenamiento nunca llegarás bien a la competición.

¿Cuidas tu alimentación?

Sí, el entrenamiento y la alimentación adecuada son imprescindibles.

¿Es el ciclismo lo más importante de tu vida?

No, para mí lo más importante es la familia, los míos ocupan el primer lugar. Soy una persona muy casera y llevo muy mal lo de viajar tanto y pasar tanto tiempo fuera de casa.

¿Qué hobbies practicas?

No sabría decirte uno, pero estar en Euskadi y disfrutar de los míos sea quizá mi hobby máspreciado. ●



es el próximo Tour"

JOKIN ESNAL, PRESIDENTE DE MUNDUKIDE



“ Las cooperativas se han comprometido responsablemente con la Fundación Mundukide ”

Jokin Esnal, Presidente de Orona y primer Presidente de Mundukide, hace balance de la actividad de la Fundación.

■ Después de algo más de un año de experiencia, ¿qué balance haces de la actividad desarrollada?

Durante este primer año de existencia de la Fundación ha sido necesario crear las bases de funcionamiento de la misma, desde su ubicación física hasta los aspectos jurídicos, organizativos y otros requisitos básicos.

En este sentido, la actividad ha sido intensa, desde dotarnos de una oficina en Otorora (cedida por MCC), redactar los estatutos, registrarnos en el Gobierno Vasco, (calificación de utilidad pública), constituir el Patronato (diez empresas y seis ONGs), constituir la Comisión de Trabajo con 9 personas voluntarias, incorporar a un Secretario Técnico a plena dedicación, y establecer las tres líneas de actuación de Mundukide: Desarrollos Comarcales Integrales, Intercooperación en países en vías de desarrollo e Intercambio de Experiencias Comunitarias.

Por otra parte, hemos visitado gran parte de las cooperativas de Euskal Herria, dando a conocer la Fundación, sus objetivos y su peculiar forma de cooperación para el desarrollo.

■ ¿Qué proyectos concretos habéis iniciado?

Hemos comenzado la actividad en las tres líneas descritas, desde enero de este año. En el área de Desarrollo Comarcal nos hemos comprometido en el desarrollo integral del distrito de Marrupa, provincia de Niassa, al norte de Mozambique. Es un distrito de casi 18.000 kilómetros cuadrados, donde sólo viven 45.000 personas. La renta anual por persona no llegará a los 100 dólares, pero por otra parte dispone de una tierra fértil y tienen enormes ganas de trabajar. La apuesta es seria, ya que supone movilizar a un “pueblo parado” como consecuencia de la colonización y las guerras, y donde está todo por hacer: carreteras, escuelas, centros de salud, cooperativas agrícolas, instituciones de crédito, promoción de micro empresas, etc. Estimamos que la duración del proyecto será de unos siete años y que su coste sobrepasará los 1.000 millones de pesetas.

En el área de Intercooperación, se ha iniciado una primera colaboración en San Clemente (Colombia), donde existe un Instituto de Enseñanza Media y Formación Agrícola-Agroindustria. La Fundación está apoyando a un grupo promotor, al

respaldo del instituto, que está creando un centro de comercialización de los productos de la zona y un centro de acopios. Más adelante pretenden crear varias empresas de agroindustria, abonos orgánicos, etc. formando una Agrupación, todo ello de forma cooperativa. Nuestra cooperación en este caso se orienta a la formación de sus cuadros directivos en la gestión empresarial y en la utilización de las herramientas de gestión.

En cuanto a la tercera línea, Intercambio de Experiencias Comunitarias, el pasado mes de marzo se materializó con la estancia de cuatro semanas en la Facultad de Humanidades de Empresa de nueve becarios de seis países latinoamericanos, líderes representantes de comunidades locales. El intercambio ha sido muy positivo y empieza a dar sus frutos. Del conocimiento de nuestro entorno cooperativo-empresarial se están iniciando propuestas de intercooperación en varios países (Ecuador, Chiapas) y nuestra experiencia está siendo conocida en otros países. Por otra parte, 18 estudiantes de MU han visitado países de los becarios creando lazos de amistad y ejecutando trabajos válidos para sus estudios.

■ ¿Cómo han respondido las cooperativas a las peticiones de Mundukide?

Las cooperativas han respondido con gran seriedad y responsabilidad. Hemos tenido audiencia en los Consejos Rectores, Consejos Sociales y, en algunos casos, hasta en Asambleas Generales. La contribución económica, para ser el primer año, ha sido buena, aunque nosotros esperamos que se incremente notablemente para hacer frente a las necesidades de la Fundación.

■ Háblanos de los retos de futuro.

El plan de desarrollo de Marrupa es un gran reto en sí mismo, porque no hay experiencias de este tipo en cooperación, pero entendemos que es la única forma de crear pueblos fuertes y autónomos para siempre. En intercooperación se abre una área inmensa para crear un movimiento empresarial participativo en países que cuentan con personas válidas, mercado no abastecido y recursos primarios apropiados para transformar y/o comercializar. Les falta el saber hacer de empresa. Nuestro reto consiste en disponer de un buen equipo de expertos de empresa y cooperativa, dispuestos a trabajar desde aquí e “in situ”.

Por último queda el reto de la respuesta económica de nuestras cooperativas que será necesario incrementar importante. Para ello se va a iniciar un trabajo serio de información-comunicación-concienciación por una comisión de Mundukide. ●



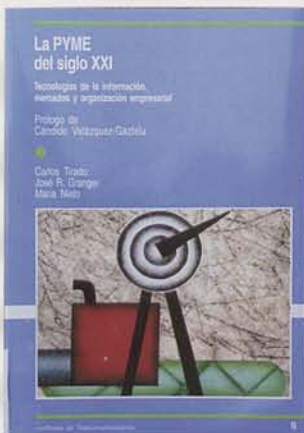
El desprecio cero

Herve Serieux

¿Qué es el desprecio cero? Cero defectos, cero averías, cero stocks, cero retrasos, cero papeles. Estos son los tan deseados cinco ceros que toda empresa debe perseguir permanentemente para alcanzar la calidad total y el objetivo que toda empresa que quiera estar presente en el desafío del

gran mercado europeo debe fijarse: la calidad total, es decir, el desprecio cero.

El cero defectos es, con seguridad, un objetivo que hay que proponerse para poder participar en la nueva batalla del mundo.

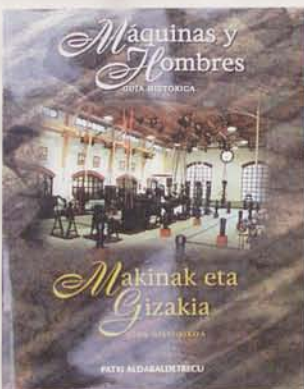


La PYME del siglo XXI

C. Tirado, J.R. Granger, M. Nieto

La información y las tecnologías asociadas a ellas representan uno de los elementos preponderantes en la configuración del nuevo entorno que caracteriza las actividades empresariales.

Este libro presenta aportaciones de interés sobre los instrumentos de ayuda a las PYME y el diagnóstico de sus problemas empresariales en relación con los escenarios para la introducción de las tecnologías de la información en la empresa.



Makinak eta Gizakia

Patxi Aldabaldetrecu

Industri tradizioan murgildurik, makina-erremintaren arloko materialak, energi iturriak, neurri sistemak eta hainbat makina mota ezagutzeko aukera ematen digu liburaren lehendabiziko atalak Bigarrenak, berriz, eboluzio hori posible

egin zuten gizakiak aztertzen ditu.

Liburu hau, Elgoibarko Makina Erremintaren Museo Fundazioak argitaratu du, eta babesleen artean Danobat Taldea eta AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquina-Herramienta) aurkitzen dira.

CREANDO COOPERATIVAS

En el TU de octubre, en la sección begi-belarri, se escribe que de las más de cuarenta actividades creadas en Saiolan sólo una o dos son cooperativas. En un primer momento resulta un dato sorprendente: qué poco empleo cooperativo para salir de donde sale. Pero, si nos paramos a pensar, podemos hallar algunos elementos contextuales que lo hacen, en cierta medida y sobre todo respecto a los últimos años, interpretable.

Uno de ellos es la incertidumbre. Las empresas, de un tiempo a esta parte, ante la variabilidad del mercado se hacen con un colchón en forma de eventuales. En función del país (el Estado español tiene una de las medias más altas de la Unión Europea) y de la coyuntura, el volumen de este colectivo varía. Como la falta de certidumbre a la que ha de hacer frente una empresa que se va creando es mayor, es de entender que el aumento de personal que se plantee el núcleo fundador sea a través de eventuales. Y para no entrar en contradicciones ya desde el inicio, se deja a un lado la forma cooperativa. Más adelante, cuando se consolide la empresa, se podrá plantear la cuestión.

La incertidumbre se combina con otro elemento: el estatus que tiene el ser socio, en cuanto a que cuesta (tiempo) llegar a serlo. En el entorno en que vivimos, en los últimos lustros se ha ido afianzando la práctica de que para ser socio han de pasar x años (excepto en alguna cooperativa en la que, teniendo los puntos exigidos, es posible llegar y besar el santo). De modo que la forma de pensar de aquellos que se están batiendo para fundar una empresa, al ser parte de esta cultura, posiblemente también sea "los que vayan llegando, que esperen". Se refuerza así la opción por la contratación de eventuales y, con ello, la elección de un modelo no cooperativo. En la sociedad anónima el puesto fijo también tiene esa aureola, aunque en este caso el asalariado es consustancial al sistema.

En la creación de una cooperativa desde abajo influirán además otros factores como, por ejemplo, las trabas o facilidades legales. En todo caso, para montar una cooperativa hace falta valor. Valor para encarar la incertidumbre de un nuevo proyecto empresarial y valores (solidaridad y participación) que superando los condicionantes del entorno guíen el desarrollo de la empresa.

A.E.O.

LOS VALORES HUMANOS DE ARIZMENDIARRIETA

El año 2001, concretamente el 29 de noviembre, se cumplirá el XXV aniversario de la muerte de Don José María Arizmendiarieta, el fundador de la Experiencia Cooperativa. La efeméride sería una buena ocasión para que todos los que le hemos conocido, sea personalmente, sea por sus escritos o por sus realizaciones, escribiésemos sobre sus valores humanos. Podría ser una forma de ir trayendo su memoria a este siglo XXI, donde hacen falta ejemplos de personas con sus valores actitudinales: servicio, generosidad y responsabilidad.

Agustín Uribetxebarria, un discípulo admirador

**TU Lankideko Errekdakzio Kontseiluak
Gabon Jai Zoriontsuak
eta Urte Berri On opa dizue.**



**El Consejo de Redacción de TU Lankide
os desea unas Felices Fiestas
y un próspero Año Nuevo.**

Aro Leasing • Caja Laboral • Lagun Aro
Lagun Aro Vida • Seguros Lagun Aro

Batz Sistemas • Cikautxo • Fagor Ederlan
Galdan • Automódulos • Fit Automoción • FPK
Modutek • Luzuriaga Tafalla
Luzuriaga Usurbil • Maier • Ferroplast • Mapsa
Promoauto • Consonni • Copreci • Zerco
Eika • Embega • Fagor Electrónica
Matz-Erreka • Orkli • Tajo • Orona
Biurrarena • Ecotècnia • Rochman • Urssa
Vendaval • Altamira • Covimar • Etorki
Lana • Vicon • Dikar • Wingroup • Eredu
Orbea Ederfil • Hertell • Irizar • Urola
Alecop • Manchalan • Pradeso • Alkargo
Coinalde • Danona Litografía • Elkar
Mondragón Graphics • Rotok • Oiarso
Osatu • Domusa • Edesa
Fagor Electrodomésticos
Extra Electromanager • Geysler Gastech
Mc Lean • Wrozamet • Coinma • Danona
Fagor Industrial • Fagofri • Kide
Fagor Automation • Diara Enyca • LKS CDEE
LKS Consultoria • LKS Ingeniería • LKS
Intelcom • MSI 13S • Ondoan • SEI
Aurrenak • Batz • Fagor Arrasate • Proin
Fagor Sistemas • Cima Robotique • Ona-Pres
Danobat • D+5 Sistemas
Estarta Rectificadora • Goiti • Lealde
Soraluze • Doiki • Egurko • Latz • Ortza
Zubiola

Consum • Erein Comercial • Eroski • Erama
Forum Sport • Erosmer • Auzo-Lagun
Comislagun • Jangarria • Barrenetxe
Behi-Alde • Miba • Unekel

Ideko • Ikerlan • MTC • CIM • ETEO
Irakasle Eskola • Lea Artibai
Mondragón Eskola Politéknika
Mondragón Unibertsitatea • Otalara
Txorierrri • Fundación MCC • MCC Inversiones
MCC Desarrollo • MCC Navarra
MCC Sustrai • MCC Internacional
Mondragón Beijing • MCC Brasil • MCC India
Mondragón Zagros

