

# TU

L A N K I D E

## FORMACIÓN

*antzinakoak*

**MAESTROS ORGANEROS**

DESARROLLO DE LA

## ECONOMÍA SOCIAL

*MCCk oso ekitaldi positiboa burutu 1996ean*

## PREVENCIÓN

DE RIESGOS LABORA

ACTIVAR EL

## EMPLEO;

REPARTIR EL TRABAJO

# NUEVO ACUERDO

# ENTRE MCC

# Y GOBIERNO VASCO



# TU

LANKIDE



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

#### ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

**Lehendakaria:**

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

**Kontseilariak:**

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

T.U. Lankiderea erredakzio taldeak aldizkarian oinarritutako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

# MCC eta Eusko Jaurlaritzaren arteko akordio berria

Eusko Jaurlaritzako Justizi, Ekonomi, Lan eta Gizarte Segurantza sailak eta MCCk akordio berri bat sinatu dute. Helburua, parlamentuak enpleguaren inguruan hartutako erabakiak bultzatzea da. Garrantzi handiko akordioa da MCCrentzat, eta berorren bidez honako arlo hauek jorratuko dira: prestakuntza, gizarte ekonomiaren garapena, lan-arriskuen prebentzioa eta enplegu-politika aktiboa eta lanaren banaketa.



## “La formación compete a la empresa en su globalidad”

El Director del Departamento de Gestión Social de MCC comenta en esta entrevista sus impresiones sobre el acuerdo marco entre el Gobierno Vasco y la Corporación.



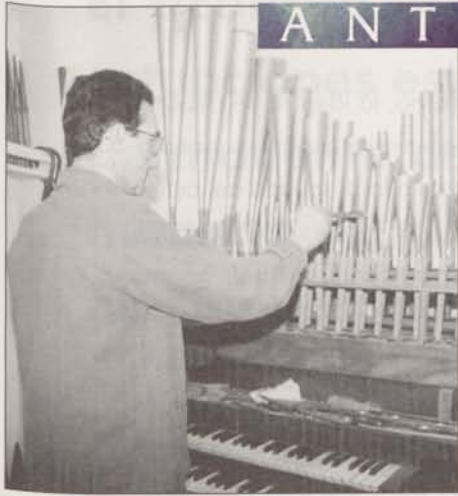
## CONSTITUIDO EL FORO DE AUTOMOCION

La Agrupación de Automoción ha puesto en marcha una iniciativa que persigue dos objetivos: construir Agrupación e intercambiar ideas con respecto a su negocio. Se trata del primer Foro de Automoción y en él se han dado cita todas las empresas de Mondragón Automoción.



T.U. Lankiderea erredakzio taldeak aldizkarian oinarritutako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

**ANTZINAKOAK**



**MAESTROS ORGANEROS**

Desde la remota antigüedad todas las sociedades han creado música utilizando los más diversos medios, que con el transcurso del tiempo, se han ido perfeccionando hasta llegar a los complejos instrumentos actuales. Uno de ellos es el órgano. Los artesanos especializados en su construcción y mantenimiento eran los maestros organeros.

**Echa a andar**

**Maier-MGI Coutier Navarra**

La puesta en marcha de la nueva planta en Ulzama ha supuesto una inversión total que se aproximará a los 1500 millones de pesetas. En 1998 prevé facturar 1800 millones y contar con una plantilla de 120 personas.



**FIT Automoción iniciará su actividad este mismo ejercicio**

ITT Automotive y Fagor Ederlan firmaron el mes pasado un acuerdo para la fabricación de sistemas de frenado que se materializará con la puesta en marcha de una empresa mixta en Bergara. FIT Automoción comenzará su actividad en el cuarto trimestre del presente año y prevé un volumen de ventas de 3.000 millones de pesetas para 1998.



**Lagun Aro e IMA Ibérica firman un acuerdo de asistencia en viaje**

El acuerdo permitirá ofrecer a los mutualistas de Lagun-Aro un amplio conjunto de garantías durante sus desplazamientos, bien sea en el Estado español o en otros países del mundo.

*sumario*

*editorial* 4

La unión de los esfuerzos

*en portada* 5

Un acuerdo

sin precedentes.....5

La formación .....7

Desarrollo de la economía social.....8

La prevención de riesgos laborales .....9

Activar el empleo; repartir el trabajo .....10

Entrevista a Jesús Goienetxe.....11

*Aula cooperativa* 14

*Estrategias de empresa* 16

*Antzinakoak* 18

*Begi belarri* 22

*Tercera edad* 27

*kooperatibetako berriak* 28

**E**l cambio de dimensión de los mercados pone en evidencia la necesidad de adecuar la respuesta a las nuevas condiciones, so pena de producir estrangulamientos en el funcionamiento capaces de dar al traste con los proyectos aparentemente más sólidos.

Las adaptaciones necesarias son múltiples, afectando a muy variados campos, y su grado de sintonía con los principios y valores que inspiran a nuestro cooperativismo resulta heterogéneo. Algunas parecen de más difícil encaje, mientras otras, por el contrario, se fundamentan en la extensión de un principio antes aplicado exclusivamente al ámbito interno.

La incapacidad de las personas para lograr satisfacer individualmente algunas de sus aspiraciones más profundas, les lleva a unir sus esfuerzos con otras, dando lugar a diferentes fórmulas asociativas, entre las que se encuentra la cooperativa. Desde el principio se entiende necesaria la cooperación entre las cooperativas, cuya formulación última se concreta en la constitución de la Corporación.

Agotada, aunque siempre en constante proceso de

mejora, la organización interna, la idea no se debilita, antes al contrario brota con mayor pujanza, trascendiendo el marco cooperativo en la búsqueda del acuerdo con otras instituciones y entidades que permitan mejorar nuestra respuesta, conscientes también en este caso de la insuficiencia de la capacidad individual.

Acordar, poner en común, unir esfuerzos en la búsqueda de objetivos compartidos, se inscribe armónicamente en la filosofía de la cooperación y constituye una herramienta necesaria para multiplicar las posibilidades de actuación y logro de los objetivos propuestos.

Ser conscientes de la pequeñez de nuestra capacidad en el mundo favorece la inclinación a compartir esfuerzos con otros, estimula la humildad y nos hace más eficientes.

En el marco descrito es donde se sitúan los acuerdos firmados con el Gobierno Vasco, con Elkargi, con entidades privadas para el desarrollo de diversos proyectos y otros posibles en proceso de gestación, cuya valoración global es altamente positiva y definen una línea de actuación hasta ahora sólo iniciada. **TU**

# La unión de esfuerzos

El acuerdo marco se inscribe en el marco de las actuaciones establecidas por MCC para la generación permanente de empleo y la promoción económica y humana de nuestros socios y del entorno en el que nos movemos.

# Un acuerdo sin precedentes



**A** sí se puede calificar el acuerdo marco logrado entre el Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco y MCC. De hecho, es el primero de esta naturaleza que firma la administración vasca con un grupo empresarial privado, y por consiguiente, es un acuerdo sin precedentes.

¿Y qué persigue? ¿Para qué se ha firmado este acuerdo? ¿Cuál es su cometido? Su objeto último es propiciar la participación de MCC en el desarrollo de las resoluciones adoptadas por el Parlamento Vasco en materia de empleo.

Ahora bien, este acuerdo marco se inscribe en el conjunto de actuaciones establecidas por MCC para responder a uno de sus valores corporativos básicos: el Compromiso Social. Precisamente este valor se concreta en la generación permanente de empleo y en la promoción económica y humana de nuestros socios y del entorno en el que nos movemos.

### Generación de empleo

La vocación de MCC no es la de mantener el empleo existente sino que también asume el compromiso solidario de generar empleo. En este sentido, el PEC (Plan Estratégico Corporativo) 1997-2000 contempla la creación de 8.800 nuevos empleos, de los que la mitad se generarán en nuestro entorno próximo.

Cumplir con este desafío implica la dedicación de importantes recursos y la realización de un esfuerzo constante en el desarrollo de la capacidad profesional y laboral de nuestros trabajadores. El plan de actuación diseñado, en línea con las resoluciones adoptadas por el Parlamento Vasco, contribuirá de forma importante a la consecución de estos objetivos.

### Áreas de actuación

Las principales áreas de actuación que contempla el acuerdo se relacionan con la **formación y el reciclaje profesional**, el diseño y puesta en marcha de **modelos innovadores para la gestión del trabajo**, el **desarrollo de la economía social**, la gestión de **prevención de riesgos laborales** y una **política activa de empleo y reparto del trabajo**.

### Jarduera-arloak eta helburuak

**Prestakuntza**, MCCren giza potentziala egungo eta etorkizuneko beharretara egokitzeko, enpresaren antolaketa ingurua-  
ren eskakizunetara egokitzea ziurtatzeko eta pertsonak profesionalki zaharkituta geratzea ebitatzeko helburuarekin.

**Gizarte-ekonomiaren garapena**, arlo honetan kooperatiba-esperientzia zabaldu eta bultzatu nahi da, baita kooperatiba-gestioaren tresna espezifikoak garatu ere, zuzendariei, etorkizunean zuzendaritza-lanak hartzeko ahalmena dutenei eta tarteko agintariei gestio-erreminta eta teknika modernoak eskuratzeko eta horien erabilera trebatzeko.

**Lan-arriskuen prebentzioen gestioa**, MCCri atxikitako kooperatibetan Korporazioak lan-arriskuen prebentzioan eskatzen duen maila betetzen dela ziurtatzeko eta maila hori etengabe hobetzen jarraitzeko.

**Enplegu-politika aktiboa eta lanaren banaketa**, batez ere enplegua mantendu eta sortzeko helburuarekin.

**Era berean**, indar berezia egingo da **lanaren gestiorako eredu berriztatzaileak** diseinatu eta esperimintatzearen arloan, **langileek enpresan partaidetza handiagoa izatearen bidez eta antolaketa-irizpideak eta lehiakideen aurrean ezberdinak izatea lortzeko irizpidea kontuan izanda.**



El día de la presentación oficial del convenio ante los medios de comunicación, Antonio Cancelo valoró positivamente el acuerdo "porque utiliza un esquema que cada vez va a ser más necesario en la sociedad, y que consiste en coordinar las acciones de las administraciones con los agentes privados, que son quienes tienen capacidad operativa para transformar la realidad social".

También el Consejero de Trabajo se pronunció en términos similares.

"El acuerdo abre la posibilidad de que otros grupos empresariales de nuestro país caminen por esta vía de colaboración entre sus empresas y nuestro departamento en materias muy diversas, desde la salud laboral hasta la formación, y desde luego la cultura del reparto del trabajo".

El acuerdo-marco entró en vigor el pasado día 15 de mayo, fecha en la que se procedió a la firma del mismo, y mantendrá su vigencia durante el cuatrienio 1997-2000.

# la formación

## La adaptación del saber

Dirigida a la adecuación y desarrollo permanente de las capacidades de las personas, con el fin de lograr la adaptación constante de la organización a las exigencias y requerimientos de los clientes. Las empresas de hoy se diferencian por la capacidad de conocimiento que tienen, y eso está absolutamente ligado a las capacidades de las personas.

MCC se compromete a desarrollar las siguientes líneas de actuación en este terreno:

- Desarrollar un programa de motivación y sensibilización para la creación de empresas y autoempleo, con el fin de potenciar la "cultura emprendedora".
- Poner en marcha un curso de formación empresarial y proyecto de empresas, cuya finalidad es que los alumnos adquieran la formación necesaria para promover un nueva empresa, generadora de empleo.
- Diseñar e implementar programas de formación para la gestión y para la dirección de personas, mediante la realización de programas de perfeccionamiento directivo y formación de postgraduados.
- Aprovechar al máximo la relación y coordinación con los centros educativos, mediante la incorporación de alumnos universitarios y de formación profesional para la realización de proyectos y prácticas en las empresas de MCC.
- Diseñar e impartir programas de jóvenes emprendedores para la creación de empresas innovadoras.



# desarrollo de la economía social

## Líneas maestras

### ■ Formación de directivos de empresas de economía social

Se pretende, mediante cursos de nivel máster, dotar a los directivos, y a aquellos cuadros con potencialidad de asumir en el futuro labores de dirección, de las modernas herramientas de gestión, incidiendo de manera especial en los aspectos estratégicos, y en la gestión de los recursos humanos, en consonancia con la naturaleza personalista y participativa de estas empresas.

### ■ Formación de mandos intermedios

Se pretende colaborar en la formación de los mandos intermedios que cada día ocupan un papel más importante en las organizaciones empresariales.

La formación deberá orientarse a la capacitación en las técnicas de gestión, adaptadas a su nivel de responsabilidad, para que sean unos protagonistas activos en la implantación de los nuevos y necesarios sistemas organizativos. Por ello, se incidirá en los aspectos como estilos de dirección, comunicación, dirección de reuniones y resolución de conflictos.

### ■ Difusión cooperativa

La colaboración se establece para la creación de un servicio profesional y permanente, que canalice y atienda la creciente demanda, tanto del Estado español como del resto del mundo, sobre el cooperativismo vasco, así como que prepare y actualice los materiales informativos y educativos necesarios para su adecuada difusión.





# la **prevención** de riesgos laborales

## Más vale prevenir...

Para implicar a las personas en el proyecto de empresa, es básico crear un entorno en el que se superen los niveles estrictamente legales en materia de Prevención de Riesgos Laborales. Ello supone implantar sistemas de prevención integrados en la propia gestión empresarial que aseguren el cumplimiento de la legislación y posibiliten una mejora continua. En este sentido, los objetivos principales que se plantean son los siguientes:

- Adaptar los Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL) implantados en diversas cooperativas de MCC durante los años 1994 y 1995 a los requisitos de la Norma UNE 81.900.
- Diseñar e implantar SGPRL en el resto de las cooperativas de MCC (aproximadamente 40) de acuerdo a dicha Norma.
- Diseñar herramientas de gestión para potenciar el rendimiento de los SGPRL.
- Diseñar sistemas de información acordes con la Norma UNE 81.900 para hacer un seguimiento y apoyo supraempresarial de la gestión de la prevención de riesgos laborales.
- Diseñar y llevar a cabo actuaciones de apoyo e impulso de los SGPRL implantados.
- Investigar (evaluación mediante la realización de auditorías) la efectividad y rendimiento de los SGPRL para fundamentar mejoras de la norma y de la gestión en esta materia.



# activar **el empleo;** repartir el trabajo

## 8.800 nuevos empleos

Además de la creación de 8.800 puestos de trabajo en los próximos cuatro años, desde MCC se ha adquirido el compromiso, en el marco del acuerdo, de impulsar de forma decidida la consolidación de una buena parte de contratos eventuales que hoy existen en nuestras cooperativas.

Para la consecución de este objetivo, contaremos de forma especial con los apoyos y herramientas que está promoviendo el Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, como por ejemplo:

- Promocionar acciones orientadas a la generación y/o mantenimiento de empleo estable, mediante el impulso de la figura del socio temporal y la priorización de las reubicaciones.
- Actuar de forma coordinada con Langai (Servicio Vasco de colocación) en la gestión de ofertas y demandas de empleo.
- Disponer de entre un 10 y un 15% de los puestos que se creen anualmente para que sean ocupados por personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos, especialmente jóvenes de entre 16 y 29 años que lleven desempleados más de 18 meses y mujeres con responsabilidades familiares.
- Impulsar los planes de jubilación progresiva o parcial y la sustitución de socios trabajadores en los supuestos contemplados en el decreto 232/96 (excedencias, invalidez, maternidad, y prestación del servicio militar o prestación social sustitutoria).



**Entrevista a**

# Jesús Goienetxe



**Director del Departamento de Gestión Social de MCC**

**“ La formación  
compete a la empresa  
en su globalidad”**

**¿Cuál es tu primera valoración del recientemente firmado convenio con el Gobierno Vasco?**

La valoración es eminentemente positiva, ya que estamos convencidos de que el esfuerzo conjunto del Gobierno Vasco y de MCC para la potenciación de los recursos humanos puede dar sus frutos a corto y medio plazo. En concreto, en las áreas de formación, desarrollo del mode-

lo cooperativo, prevención de riesgos laborales y generación de empleo.

Además, pienso que también es positivo porque puede ser la punta de lanza para la firma de posteriores acuerdos de características similares con otras empresas de la Comunidad Autónoma Vasca.

**¿Cuáles son en tu opinión los ejes fundamentales de dicho acuerdo?**

**“La propia Administración se compromete a apoyar económicamente el desarrollo de programas dirigidos a jóvenes emprendedores, que se llevará a cabo conjuntamente con Saiolan y con Caja Laboral”.**

Por un lado destacaría que el convenio corrobora la idea de que la formación en la empresa no es algo que sólo compete a los directivos, sino que afecta a la empresa en su globalidad. Y en ese sentido el acuerdo supone un gran avance, ya que instrumenta un soporte económico para favorecer las políticas formativas que nosotros impulsamos de cara a adaptar los conocimientos de todos nuestros trabajadores.

Asimismo, otro aspecto reseñable es que la propia Administración se compromete a apoyar económicamente el desarrollo de programas dirigidos a jóvenes emprendedores, que se llevará a cabo conjuntamente con Saiolan y con Caja Laboral.

**¿Es éste un acuerdo para el reparto del trabajo exclusivamente?**

Una de sus líneas de actuación es la política activa de empleo y reparto del trabajo. En relación con esta última el acuerdo no nos aporta elementos innovadores en relación a lo que venimos haciendo hasta la fecha. Ahora bien, las medidas que nosotros venimos aplicando en muchas cooperativas en cuanto a política de horas extras, jubilaciones anticipadas... pueden resultar innovadoras para otras empresas. Por eso, entiendo que desde la administración se haya querido dar cierta relevancia a esta materia, ya que de hecho han mostrado su disposición a incentivar económicamente este tipo de medidas, que por otra parte están muy en sintonía con el reparto del trabajo.

**¿Cuáles son, en tu opinión, los elementos más novedosos del acuerdo marco?**

Uno de ellos es que estamos tratando de crear una nueva actividad cuyo objeto será desarrollar nuestro modelo cooperativo en ámbitos internacionales. Y ello, tratando de dar respuesta a la creciente demanda interesándose por nuestro peculiar modelo empresarial.

Otro elemento innovador será la colaboración con LANGAI (Servicio Vasco de Colocación). En el futuro, las incorporaciones del exterior se realizarán a través de LANGAI, mientras que las de cobertura interna se continuarán instrumentando a través del servicio de reubicaciones de Lagun-Aro.

También me gustaría reseñar que a través del acuerdo, pretendemos buscar nuevas alternativas para aquellas personas con discapacidades originadas como consecuencia de la repetitividad en sus actividades.

Y por último, otro aspecto innovador es el compromiso que hemos adquirido para incorporar estudiantes universitarios y de formación profesional con contratos en prácticas o la figura adecuada que se establezca para este tipo de actuaciones.

Por cierto, en este sentido tenemos una filosofía propia ya que históricamente lo venimos haciendo a través de los programas para postgraduados IKAS que se imparten en Otalora.

**Ya se ha cubierto una etapa, que felizmente ha culminado con la firma del convenio.**

**¿Cómo se ha fraguado el acuerdo?**

**“En el futuro, las incorporaciones del exterior se realizarán a través de LANGAI, mientras que las de cobertura interna se continuarán instrumentando a través del servicio de reubicaciones de Lagun-Aro.**

## NUEVO ACUERDO ENTRE MCC Y GOBIERNO VASCO

La idea nace como consecuencia de la firma del convenio anterior con el departamento de industria. Se entendió que había otras áreas importantes en las que se podía avanzar y así se empezó a trabajar con el departamento de trabajo. En el proceso previo a la firma del acuerdo participaron personas del centro corporativo de MCC y representantes de las cooperativas, y paralelamente se han mantenido reuniones con responsables de personal de diversas cooperativas. De todo ese proceso nació la propuesta, que previamente fue aprobada por el Consejo General y por la Comisión Permanente del Congreso.

### Y a partir de ahora ¿qué?

Ahora hay que llevarlo a cabo. Para ello, constituiremos grupos de trabajo por cada

una de las áreas a abordar, cada uno de los cuales tendrá un responsable. Estos grupos de trabajo, integrados por personas de MCC y del Gobierno Vasco, se encargarán de ver cómo implantar en las cooperativas lo aprobado en el acuerdo.

Así-

mismo, antes de la constitución de estos grupos de trabajo, se ha hecho una reunión con los responsables de personal de las cooperativas para explicar al detalle el contenido del acuerdo.

### ¿Cuáles serán las tareas que con mayor urgencia se van a abordar en el marco del convenio?

Aunque tenemos que ser rigurosos en el cumplimiento del acuerdo en su globalidad, ahora tenemos que abordar de forma inmediata aquellas áreas que a nosotros supongan modificaciones en la operativa del día a día. Por ejemplo, realizar las gestiones pertinentes para que los puestos de trabajo que se incorporan del exterior lo hagan a través de Langai, hacer las adaptaciones correspondientes de los programas orientados a postgraduados IKAS, o potenciar actuaciones y actitudes para la consecución de los objetivos que nos hemos marcado en la prevención de riesgos laborales.

### ¿Podría enumerar una batería de objetivos concretos que se puedan conseguir a través del acuerdo?

Pues por ejemplo que vamos a iniciar nuevos programas de formación para directivos y trabajadores en general; 40 cooperativas podrán implantar sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales, se pondrán en marcha planes de comunicación interna en la empresa, se posibilitará el análisis de nuestra situación competitiva en el mercado, se arbitrarán soluciones alternativas a personas con minusvalías físicas, se potenciarán las excedencias, se promoverán nuevas fórmulas de jubilación anticipada... Y además se podrá medir el resultado, la rentabilidad de todas las acciones formativas a través de herramientas de evaluación. Ahora, sólo nos queda ponernos a ello.

TU



# Aula Cooperativa

José M<sup>e</sup> Larrañaga

## Jalones de una experiencia educativa

**A**parentemente cualquier líder social, sea político o empresario, considera que la educación es la llave del progreso. Existe un consenso técnico básico sobre este asunto. Las diferencias arrancan cuando hay que determinar el rango que la educación tiene a la hora de integrarla con otros factores socio-políticos y jerarquizar su importancia presupuestaria en competencia con inversiones o gastos en instalaciones, salarios, publicidad, etc...

Indudablemente no es solamente un debate economicista, sino también ideológico. La Experiencia Cooperativa de Mondragón optó por llevar al máximo rango la educación, hasta auparlo al

nivel de Principio básico.

La educación en un sentido amplio, incluyendo todos los niveles: la reglada, desde la básica hasta la universitaria, la formación de post-gradado y la permanente, la investigación y el desarrollo tecnológico, pero también la educación en la familia y en el puesto de trabajo, en el municipio y en los negocios.

La educación es para MCC una actividad que posee, a la vez, los rasgos asociados a la inversión productiva y la inversión social. Para nosotros ha resultado evidente que nuestra fortaleza no estaba en la posesión de máquinas o instalaciones, ni de recursos económicos ni de posiciones de prestigio en el mercado, sino

en la calidad y en la preparación de las personas: aquellos son el resultado de la actividad humana.

La materia prima fundamental, hoy más que nunca, es algo intangible, inmateria. Consiste en la capacidad creativa, en la posesión, transmisión y aplicación del conocimiento y en estructuras organizativas que impulsan la capacitación de la gente.

Son numerosos los ejemplos de países poco dotados en materias primas que, sin embargo, han sabido progresar a través de la innovación, mientras que otros países ricos en fuentes de energía fundamentales dilapidan rápidamente los ingresos obtenidos por falta de preparación o se ven fuera de la escena económica mundial cuando sus recursos materiales se agotan o se han encontrado materiales o energías de sustitución más baratos y adecuados.

### Carencias educativas

Las decisivas carencias de naciones y empresas son las educativas. El futuro depende en gran medida de la formación de la gente, de los jóvenes y de los maduros. La educación cualificada es la única esperanza del progreso social y económico. Así fue en la década de los cuarenta y así es ahora. Al inicio de la experiencia cooperativa el déficit de formación fue la primera dificultad que hubo de ser corregida, eso llevó 13 años, antes de acometer la creación de la primera empresa de producción.

Las circunstancias han variado pero no los conceptos ni los desafíos. Sin duda la extensión de la enseñanza universitaria a amplísimos sectores de la población ha devaluado comparativamente su valor social y retributivo y no porque en el pasado los titulados universitarios tuvieran, por término medio, un nivel superior a los de hoy, sino porque su escasez numérica y su procedencia social les aseguraba un puesto de trabajo con prestigio y bien remunerado, lo que hoy, como todo el mundo sabe, no es el caso.

Actualmente los estudios superiores no son suficiente aval para asegurarse el futuro, porque además de saber hay que rentabilizar los conocimientos en el crisol de las realizaciones. Antes se decía que se acababa la carrera al licenciarse, hoy es más propio expresarse en términos de haber finalizado la preparación para competir en la carrera: el juego comienza justo cuando en el pasado terminaba (en esto ocurre como con las películas antiguas y actuales: antes la historia terminaba en boda y ahora se inicia).

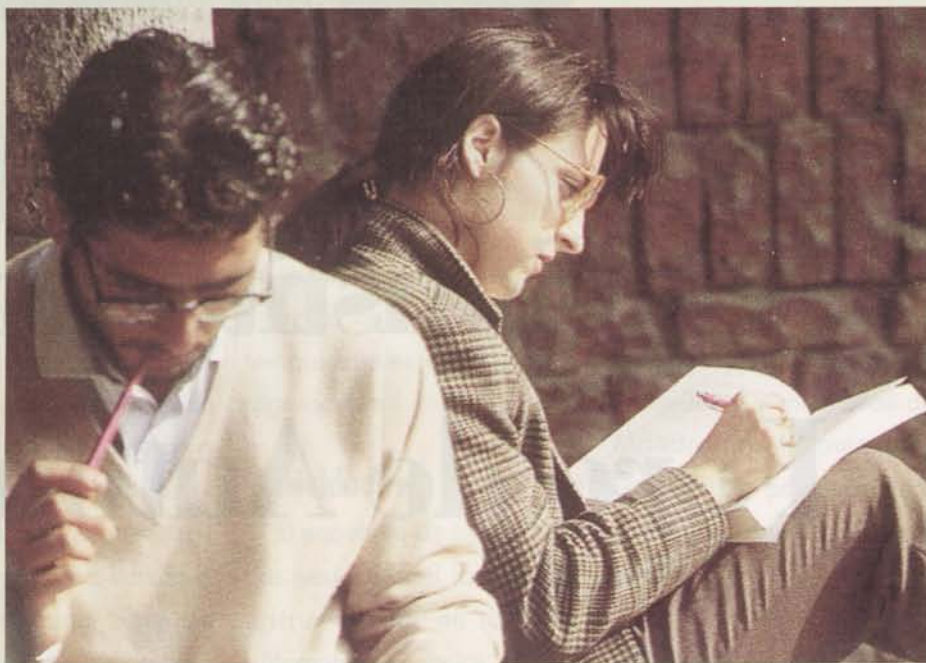
## Estudio-Trabajo

Y es justo en este punto cuando surge la necesidad de aportar nuestra contribución a la Enseñanza Universitaria superando los viejos esquemas en los que la Universidad sólo se limitaba a emitir títulos pero no se comprometía con el desarrollo empresarial, creando con ellos una clara línea divisoria entre el estudio y el trabajo. Por eso llama poderosamente la atención en el mundo educativo el ejemplo de Alecop que une, sin solución de continuidad, el trabajo y el estudio.

No es tan importante, con serlo, el efecto diferenciador entre la enseñanza privada y la pública o la rivalidad entre laicidad o religiosidad de las Universi-

dades como el hecho del divorcio entre aula y fábrica tan característico de nuestro entorno cultural.

Por muchos y encomiables esfuerzos que se hayan podido hacer, la aproximación del claustro al mundo de la empresa no ha podido contrarrestar la herencia del pasado, y no ha sido, de todas formas, comparable a la de quienes han acumulado capital educativo durante muchas



generaciones de interrelación y hasta integración de la gente pensante con la ejecutante. No se puede superar un desfase histórico en unos pocos años y esa evidencia nos pone ante la necesidad de buscar métodos creativos y a la vez contrastados con la realidad.

Antes citábamos a Alecop como un punto de referencia, aunque quizás limitado a niveles inferiores de formación que los que una Universidad reclama, pero que puede ser un primer laboratorio educativo-laboral interesante para iniciar el salto cualitativo a mayores empeños. Sabemos la ilusión con la que impulsó Arizmendiarieta Alecop; fue para él una obra paradigmática.

De cualquier manera, lo que llama la

atención, si se acepta que la educación es uno de los factores que más influencia tendrán en nuestro futuro, es la ausencia de tema educativo en las discusiones presupuestarias, en la redacción de los planes estratégicos y, en definitiva, en los mensajes que desde y en MCC se lanzan a los medios de comunicación internos y externos. El esfuerzo sostenido, incluso en las fases de estancamiento

económico, hacia la educación no ha suscitado entre nosotros tanta atención, al menos en apariencia, como otros de menor calado de futuro, aunque con más morbo social.

Lo que podemos deducir de los escasos pronunciamientos públicos en el ámbito empresarial es preocupante en tanto en cuanto refleje la carencia de un ambiente necesario para que se inicie un proceso riguroso de estudio y ejecución sobre el proyecto educativo.

Tenemos la misión histórica de poner un nuevo jalón en el proceso de renovación de este país desde la convicción de ser expertos en cooperar, mejor dicho, en integrar en una sola dos fuerzas que a otros les parecen antagónicas.



**C**erca de cien personas se dieron cita el pasado 23 de mayo en el primer Foro de Automoción organizado por la Agrupación de Automoción de MCC. Representantes de Batz, Cikautxo,

**La Agrupación de Automoción ha puesto en marcha una iniciativa que persigue dos objetivos: construir Agrupación e intercambiar ideas con respecto a su negocio. Se trata del primer Foro de Automoción y en él se han dado cita todas las empresas de Mondragón Automoción.**

**Javier Marcos**

Fagor Ederlan, FPK, Maier, Mapsa, y V. Luzuriaga, (empresas que conforman Mondragón Automoción), acudieron a este foro con el fin de poner en común sus conocimientos y preocupaciones sobre el futuro de su agrupación, identificar sus principales oportunidades y

# Constituído el Foro de Automoción







amenazas, y alcanzar un punto de partida para la revisión de la planificación estratégica de la propia agrupación.

### Construir agrupación

Pero, por encima de los objetivos genéricos de este foro, lo cierto es que se trata de una realización práctica a través de la cual se pretende potenciar el sentido de agrupación, buscar la excelencia de los negocios y favorecer la autonomía de las organizaciones que integran Mondragón Automoción.

El foro se ha estructurado en tres jornadas, la primera de las cuales se celebró el 23 de mayo, la segunda el 9 de junio y la tercera tendrá lugar el próximo 4 de julio, cada una de ellas con sus objetivos correspondientes. Así, en la primera sesión se trataba de poner en común el conocimiento de

las exigencias y cómo les ven los clientes, para posteriormente llegar a conclusiones en grupos de trabajo. La segunda sesión se dedicó a identificar las principales oportunidades y amenazas del sector, para a continuación, crear una base de posibles estrategias de cara al futuro. Y por último, en la tercera sesión, se pretende averiguar qué percepción se tiene en MCC sobre Mondragón Automoción, al tiempo que se analizarán las herramientas e instrumentos

disponibles en MCC para llevar a cabo los objetivos empresariales de la propia agrupación.

### Actividades

El esquema de trabajo de las sesiones del foro se ha estructurado en torno a diferentes ponencias, mesas redondas y grupos de trabajo.

Las ponencias, impartidas fundamentalmente por consultores especializados en el sector (Michael Rosenberg, de AT Kearney; Sabin Azua,

de Peat Marwick; y José Luis Nueno, del IESE), han servido para conocer de forma genérica las características de la industria del automóvil y sus repercusiones sobre la industria de la automoción.

Las ideas aportadas por los ponentes se han debatido y contrastado posteriormente en grupos de trabajo formados por miembros de las empresas de la agrupación, que han llegado a consensuar sus propias conclusiones.

Y las mesas redondas, en las que han participado los consultores y miembros de Mondragón Automoción, han servido para apuntar estrategias posibles de cara al futuro.

### Iniciativa conjunta

La puesta en marcha de un foro de estas características es una iniciativa empresarial muy interesante, ya que invita a reflexionar sobre la situación actual de los negocios y sobre sus estrategias de futuro. Pero si cabe, este foro es todavía de mayor calado por el simple hecho de ser una iniciativa conjunta de todas las empresas de la Agrupación. Ello les ha permitido realizar un diagnóstico conjunto de su realidad y aportar a los órganos de gobierno estrategias consensuadas para abordar el futuro. **TU**

## La misión

**Construir Mondragón Automoción como grupo empresarial cooperativo líder en la excelencia de sus negocios a través de la satisfacción de sus clientes; que fomenta la diferenciación empresarial, el aprendizaje y la motivación interna de sus empresas y se manifiesta activo en la conformación de sus negocios actuales y futuros y en la concertación de alianzas de progreso.**



Agustín Bernal en la operación de afinado de tubos (Foto Koldo Lizarralde 05-97)

# Maestros organeros

Koldo Lizarralde

Carmelo Urdangarín

José M<sup>a</sup> Izaga

## ANTZINAKOAK

DESDE LA REMOTA ANTIGÜEDAD TODAS LAS SOCIEDADES HAN CREADO MÚSICA UTILIZANDO LOS MÁS DIVERSOS MEDIOS, QUE CON EL TRANCURSO DEL TIEMPO, SE HAN IDO PERFECCIONANDO HASTA LLEGAR A LOS COMPLEJOS INSTRUMENTOS ACTUALES. UNO DE ELLOS ES EL ÓRGANO. LOS ARTESANOS ESPECIALIZADOS EN SU CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO ERAN LOS MAESTROS ORGANEROS.

**E**l órgano ha tenido tradicionalmente una gran difusión en nuestro país, como lo atestigua la iconografía de algunas catedrales y, desde el siglo XVI, las referencias de los libros de fábrica de las iglesias, así como la abundante documentación posterior sobre los maestros organeros y los organistas.

Según las informaciones obtenidas, en 1880 había más de 150 órganos (de los que unos pocos eran armonios) en las iglesias y santuarios de la diócesis de Vitoria. Esta diócesis abarcaba las provincias de Alava, Gipuzkoa y Bizkaia, que contaban con 31, 69 y 49 órganos respectivamente.

Construidos por diversos maestros, su estado en muchos casos no era nada satisfactorio. La supresión de los diezmos y la aplicación de las leyes desamortizadoras obligó a la Iglesia a una importante adaptación. Entre otras muchas

medidas, fue necesario conocer el número de organistas y las retribuciones que percibían, lo que no se sabía con certeza, pues los nombramientos y las dotaciones económicas se habían llevado a cabo al margen o con escasa intervención de la jerarquía eclesiástica. (1)

El inventario de los órganos existentes en Navarra, en los años setenta (2), detalla hasta 113 y el de Bizkaia, todavía reciente, sobrepasa también largamente el centenar (3).

Han sido numerosos los artesanos vascos que han dominado las tecnologías de construcción y reparación de órganos siendo los de Azpeitia unos de los que más han destacado en la época moderna.

### *La compleja historia del órgano*

Este instrumento de viento, compuesto de muchos tubos o cañones, -donde se produce

el sonido-, de unos fuelles que impulsan el aire, y de un teclado y varios registros ordenados para modificar el timbre de los sonidos, está generalmente considerado como uno de los más complejos e importantes instrumentos musicales.

Aunque incluso en la época moderna ha tenido diversos usos, desde amenizar la proyección de películas durante el tiempo en el cual el cine era mudo, hasta su utilización en diferentes celebraciones, es el instrumento de la liturgia por excelencia en el occidente cristiano, a pesar de sus orígenes paganos. La Constitución sobre liturgia nº 120 del Concilio Vaticano II establece: "*Téngase en gran estima, en la Iglesia latina, el órgano de tubos, como instrumento musical tradicional, cuyo sonido puede aportar esplendor notable a las ceremonias eclesiásticas y levantar poderosamente las almas hacia Dios y hacia las realidades celestiales*". También se emplea como solista o en obras orquestadas en conciertos.

Su evolución ha sido espectacular desde el órgano más antiguo que se conoce y se atribuye a Ctesibio de Alejandría (hidráulico con algunos tubos que funcionaban con bastas teclas) en el siglo II a. de C. hasta los actuales que aplican las más novedosas tecnologías, pasando por el organillo y los armonios.

En Occidente el órgano aparece en la época carolingia, evoluciona con lentitud, y del siglo IX al XII su extensión pasa de una a dos octavas y se duplica su única hilera de tubos. Durante los tres siglos siguientes se multiplican los tubos, se extiende el teclado y se hace cromático, y los fuelles adquieren mayor potencia. A finales del siglo XIV se precisa un positivo para acompañar a los cantantes, y en el siguiente, se perfeccionan los secretos y es posible aislar y mezclar los juegos por los registros. Se establece entonces el

# *Organeros*

**Benito Korta montando las teclas de un órgano (Foto Koldo Lizarralde 05-97)**



gran órgano, que experimenta distintas evoluciones según los países y las escuelas de construcción.

En el siglo XVI llega el órgano renacentista mientras triunfa la polifonía vocal, quedando relegados los instrumentos, entre ellos el órgano, que sin embargo sigue evolucionando, lo que hace que a mediados del dieciocho aparezca el órgano barroco, sustancialmente diferente a los precedentes, para antes de que pasaran cien años, al tratar de imitar la sonoridad de la orquesta, se construyera el órgano sinfónico o romántico. Pero las innovaciones no se detienen y aparece el neoclásico antes de los más modernos actuales que recogen no sólo las últimas tendencias, sino que aplican las tecnologías más avanzadas.

A pesar de todos los avances técnicos, cada órgano sigue teniendo unas características propias, sin que

haya dos iguales. Un buen mantenimiento y el afinado frecuente les asegura una larga vida.

### *Los maestros organeros*

Para construir y reparar órganos se requiere una gran diversidad de conocimientos, entre otros, solfeo, armonía, historia y estilos y normas litúrgicas de la Iglesia, así como técnicas de manejo de la madera y tubos. Además, en los más modernos son necesarios el dominio de la electricidad y cada vez más la informática. Asimismo, resulta fundamental una gran sensibilidad y dilatada experiencia que sólo es posible adquirir con largos años dedicados a la profesión.

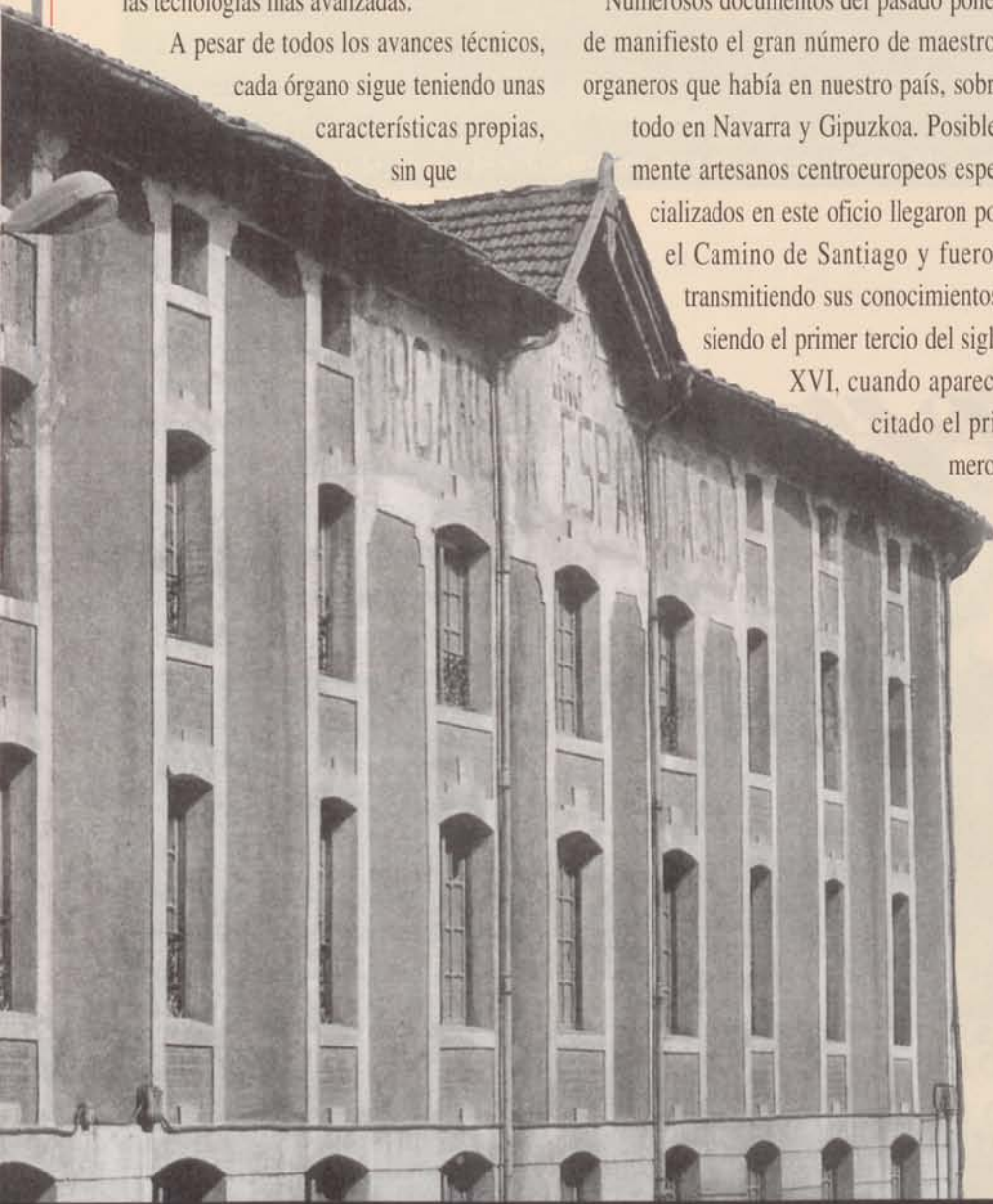
Numerosos documentos del pasado ponen de manifiesto el gran número de maestros organeros que había en nuestro país, sobre todo en Navarra y Gipuzkoa. Posiblemente artesanos centroeuropeos especializados en este oficio llegaron por el Camino de Santiago y fueron transmitiendo sus conocimientos, siendo el primer tercio del siglo XVI, cuando aparece citado el primero:

Juan Martínez de Cascante. A partir de esta fecha son centenares los que figuran en los contratos de construcción o reparación que realizan los Ayuntamientos y las Iglesias. A pesar de ello, es muy importante la presencia en el País Vasco de órganos construidos en otros países.

Resulta cuando menos destabables las permanentes peticiones a los Ayuntamientos de los organistas y maestros de capilla para que se reparen los órganos cuya antigüedad y uso "estaba a punto de volverlos inservibles", así como las dilaciones en las respuestas y sobre todo en cumplir lo solicitado casi siempre "por falta de recursos".

En el tercio final del siglo XVIII, dos maestros organeros, el navarro Diego Gómez y el guipuzcoano (de Azpeitia), Diego Amezua, además de construir numerosos órganos fueron los iniciadores de dos familias que tuvieron una gran importancia en esta actividad en nuestro país. Pero las grandes figuras del siglo XIX, fueron el francés Aristides Cavaille-Coll (1811-1899) y Aquilino Amezua (1847-1912), nieto de Diego. El primero fue un gran innovador y a él se le atribuye la creación del órgano sinfónico, habiendo construido y montado unos 700 (4), una parte de los cuales, en nuestro país, el primero en Santa María de Lequeitio en 1857. En el inventario navarro (2), figuran 3 y en el vizcaíno (3) media docena, siendo posiblemente mucho más numerosos en Gipuzkoa. Su introducción entre nosotros se atribuye al organista de Azpeitia, de apellido Aldalur, buen conocedor de los órganos Cavaille-Coll y enemistado con su gran competidor Aquilino Amezua.

Este azpeitiano, el más importante organero vasco, se trasladó en 1863 a París, trabajando en los talleres de Cavaille-Coll y en los de Stoltz, instalando órganos del primero en varios países para en 1882 instalarse por su cuenta en Barcelona. Los productos que presentó en la exposición internacional de la ciudad condal en 1888 tuvieron un gran éxito, lo



Exterior de la organería San Ignacio de Loyola (Azpeitia 1915).  
Tomada de "Arqueología Industrial de Gipuzkoa.

que le permitió contar con un gran número de pedidos. Una buena parte de los órganos que fabricó los vendió e instaló en el País Vasco. En los inventarios navarro y vizcaíno citados anteriormente, figuran 26 y 16 órganos de Amezua. En 1905 montó sus talleres en Azpeitia, dejando los de Barcelona, que trasladó en 1912 a Hernani.

Su discípulo Lope Alberdi, al que acabó traspasando su empresa, se instaló en Pasajes, donde siguió construyendo órganos, una buena parte de los cuales sigue en funcionamiento. Sólo en Vizcaya llegan a la veintena. Su hijo, de nombre Antonio, fue uno de los fundadores en 1940 de la Organería Española "antes San Ignacio de Loyola", que construyó numerosos órganos.

La empresa estuvo ubicada frente a la plaza de toros de Azpeitia, llegando a tener hasta 60 trabajadores, viéndose obligada a cerrar en 1978.

Todo hace pensar que las tecnologías específicas de los maestros organeros adaptadas a cada época se han ido transmitiendo entre generaciones hasta llegar a nuestros días.

(1) Los órganos de las iglesias del País Vasco en 1880. José Iruarte. Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País. Boleín XLI. Cuadernos 1-2.

(2) Organos, organeros y organistas. Joaquín Goya Iraola. Diputación Foral de Navarra. Dirección de Turismo, Bibliotecas y Cultura Popular. Pamplona.

(3) Organos de Bizkaia. Miguel Salaberria. Diputación foral de Bizkaia.

(4) El órgano Cavaille-Coll de la Basílica de Santa María del

Coro. Angel Inaraja Ruiz. Grupo Dr. Camino de historia donostiarra. San Sebastián.

(5) EL CONVENTO DE

SAN FRANCISCO DE

ELGOIBAR. Koldo Liza-

rralde Elberdín. Ayun-

tamiento Elgoibar 1990.

## Los actuales maestros

Agustín Bernal (55 años) y Benito Korta (53 años), maestros organeros que tienen su empresa en Azpeitia, son un buen ejemplo de mantenimiento de un oficio continuando la tradición de los expertos vascos, que en el pasado tuvieron un buen ganado renombre. Su actividad principal es la instalación y reparación de órganos de transmisión mecánica, neumática o eléctrica.

Comenzaron a trabajar a la misma edad (14 años) en la Organería Española (antes San Ignacio de Loyola). El primero ha estado siempre ligado a la sección de armonización, mientras el segundo, comenzó en la sección de tubería y luego pasó al montaje.

Según Agustín Bernal y Benito Korta, la organería abarca varios oficios que, en la fábrica se clasificaban por secciones: tubería, electricidad, carpintería, montaje, afinación y armonización. También se contaba con herreros que eran los que se encargaban de hacer todos los herrajes necesarios.

En la sección de tubería era muy importante conocer la proporción de estaño y plomo más conveniente para conseguir la aleación adecuada y obtener tubos perfectos. En épocas de guerra y escasez de materiales se llegaron a hacer tubos de cobre y también de cinc. Habitualmente el mayor es de 32 pies (cada pie 28 cms.) y el más pequeño de uno. Para su afinación se utiliza un tudel.

En la carpintería se trabajaba la madera y principalmente los tubos cuadrados o rectangulares que se utilizan para los violones. Para obtener el sonido idóneo, el maestro diseñaba la boca, el morro, el alma y los dientes y para lograr la afinación, acoplaba un tapón y utiliza el diapasón. También los flautados (tubos redondos de madera con una especie de capuchón) cuentan con su boca, el morro, el alma, los dientes y las orejas, elementos todos ellos indispensables para producir el sonido deseado y cada uno de ellos lleva su propia entalla para de este modo poder afinarlos. Asimismo los fuelles hechos a base de madera y cuero, también necesitan sus ventanas y contra ventanas para producir el aire.

Otra de las tareas que también realizaba en ocasiones el maestro organero, era el diseño del mueble exterior del órgano que luego un tallista o escultor construía y montaba.

Al cerrarse Organería Española, Agustín y Benito constituyeron la empresa "Bernal y Korta". Su actual trabajo les ha llevado a iglesias de la Comunidad Autónoma Vasca, pero también a Navarra, Madrid, Granada, Canarias, Mallorca y otras muchas localidades de la península, así como a Francia.

Entre ambos han logrado formar una pareja de maestros organeros que realizan toda clase de reparaciones en aquellos órganos de transmisión mecánica, (todos los elementos que se accionan hasta llegar al secreto, son mecánicos), así como en los de transmisión neumática (que se accionan por medio de válvulas de aire). También reparan los de transmisión eléctrica y por tanto interviene la corriente para accionar las electro válvulas.

Los elementos como las tuberías, flautados de diferentes medidas, etc. los compran a terceros cuando los tienen que cambiar, aunque también los reparan y se encargan de afinarlos.

**Órgano de la Iglesia de Santo Domingo de Pamplona**

## "LA BOLSA O LA VIDA"

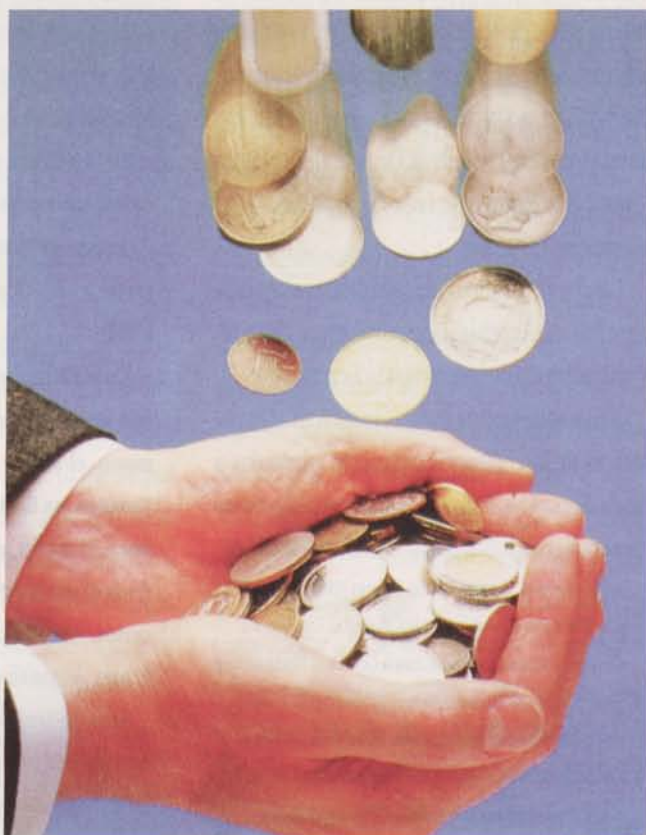
Este título, expresivo donde los haya, hace atractivo un libro americano que trata de explicar "cómo dejar de ser esclavo del dinero y mejorar la calidad de vida".

Cuando lo adquirimos estábamos persuadidos de que contendría alguna fórmula -de las que ahora tanto abundan- para reducir el desempleo, ese objetivo que está haciendo, ahora mismo, que vibren los cimientos en los que se asienta el plan de convergencia acordado en Maastricht por los países de la Unión Europea.

Pero no se trata de eso. Los dos norteamericanos que lo han escrito en un país que sólo tiene el 4,8% de personas en paro, una vez más, como en tantas ocasiones lo han hecho otros conciudadanos suyos al abordar temas relacionados con la

sociedad al describir, en este libro, un código de medidas para dejar de "ganarse la vida mientras nos matamos trabajando". No se apoya en ninguna noción que trascienda de un análisis práctico que es el que realiza a través de lo que llama "nueve pasos mágicos para crear un nuevo plano" desterrando el "viejo plano" porque habiendo tratado con él de ganar más dinero para liberarnos del trabajo, en realidad nos ha esclavizado, y llegan a afirmar que, por ejemplo, el 90% de los divorcios de los EE. UU. tienen su causa en el dinero.

Juzgan que el dinero es en realidad una trampa y prueban estadísticamente que al investigar el grado de felicidad que sienten los norteamericanos éste no es proporcional a los ingresos económicos. Dividen en cinco franjas las diversas sensaciones que pueda tener cada ciudadano de su propia vida, siendo **incómoda** 1), **insatisfecha** 2), **satisfactoria** 3), **feliz** 4) y **dichosa** 5) las opciones elegidas sobre las diver-



sas definiciones a las que numera del 1 al 5. Lo chocante es que, según el texto del libro, quienes menos ganan -entre 0 y 1.000 dólares mensuales- sienten que son más felices que los que ganan más de 4.000 y, prácticamente, se hallan al mismo nivel del resto de opciones que se mueven en torno al nivel 2,8 sobre el 5 máximo, que es la franja de los que viven dichosos con una vida entusiasta, plena, desbordante, apasionante, intensa y sintiéndose alguien.

Es interesante analizar la curva de satisfacción a través de la cual tratan de probar que, una vez que se han

# BEGI BELARRI

José M<sup>a</sup> Ormaetxea

logrado cubrir los gastos para la mera supervivencia, el resto de los que se realizan son prácticamente un dispendio económico y aportan muchas menos satisfacciones, llegando a un punto en el que, superados los lujos, los mayores gastos en lugar de dar bienestar comienzan a reducirlo. Recomienda que cada ciudadano realice un balance para que llegue a conocer cuáles son en realidad las satisfacciones que ha tenido con el dinero que ha ganado.

El siguiente paso evalúa la **energía vital** -algo así como el esfuerzo que cada uno realiza para poder vivir mejor- y aconseja que se controle con rigor cada peseta "que entra o sale de su vida" como una forma de evaluar el esfuerzo realizado para tener más ingresos frente a las satisfacciones que se obtienen. En el cuarto paso hace estas preguntas: 1) ¿He recibido satisfacciones, recompensas y valores proporcionales a la energía vital que he gastado?. 2) Este gasto vital, ¿concuerda con mis valores y los propósitos que tengo en la vida?. 3) ¿De qué forma cambiaríamos estos gastos si no tuviésemos que trabajar para vivir?.

El quinto paso consiste en la confección de un balance para comprobar hasta qué punto ciertos gastos contienen una alta dosis de despilfarro, aumenta la dependencia financiera y, mediante un gráfico, trata de estimular el avance hacia la independencia financiera, que se va logrando a medida que bajan los gastos y sube la satisfacción. Esta gráfica conduce hacia el mejor aprovechamiento de las energías vitales, que es el sexto paso, desde el que llegamos al séptimo extremando un concepto según el cual proclama que "el dinero no es más que lo que recibe [cada uno] a cambio de su energía vital" y propone que sobre este supuesto "mejoren sus ingresos, desa-

parezcan las deudas y crezcan los ahorros". El paso octavo trata de que se viva con el menor "stock" posible de dinero. Parte de la idea de que el capital que tiene ahorrado cada persona puede proporcionarle una renta que la sitúa en el 6% y, por acumulación de estos ingresos, llega a lo que llama **punto de equilibrio**, que es el momento en el que optimiza los ingresos por inversiones, llegando a la siguiente conclusión: cuando se llega a este punto de equilibrio "uno logra la independencia financiera en el sentido tradicional del término: ya dispone de unos ingresos seguros y constantes de por vida [en títulos del Tesoro al 6%] procedentes de una fuente que no es el empleo". Entretanto, desarrolla la **curva de la satisfacción: más allá del consumo**. Se trata de ejercer trabajos voluntarios por "el amor al género humano".

Tras este recorrido denso, concreto y

**"Una vez que se han logrado cubrir los gastos para la mera supervivencia, el resto de los que se realizan son prácticamente un dispendio económico y aportan muchas menos satisfacciones".**

poco realizable, se trata ahora de administrar bien las inversiones a largo plazo, para lo que "hay que ser un experto conocedor de las que son más rentables a fin de obtener ingresos seguros, constantes y suficientes durante el resto de la vida".

Tuvimos que acudir a seis librerías para encontrar un ejemplar de este libro que va por su tercera o cuarta edición. Pero nos ha defraudado su contenido. Después de ser tan pródigos en consejos, Joe Dominguez y Vicki Robin, que se unieron muy jóvenes para crear New Road Map Foundation y luego redactar "La bolsa o la vida", hace la impresión, por el entusiasmo que despiertan para venderlo, que ellos siguen trabajando y tratando de obtener los mejores ingresos posibles de su **energía vital**. Los lectores que tengan poco tiempo no encontrarán satisfacción en su lectura, más que si sólo leen sus copiosas anécdotas, muy propias de su mentalidad norteamericana.

## EL "BOLSÍN DE APORTACIONES"

La estabilidad económica que parece apreciarse en el contexto europeo permite realizar propuestas sobre el empleo de nuevos instrumentos financieros para reforzar los recursos propios de las cooperativas. El "bolsín de aportaciones", que se decidió no poner en práctica en el I Congreso Cooperativo que se celebró a finales de 1987, podría ser en estos momentos viable, a partir de una concepción distinta.

Como bien sabemos, las aportaciones que realizan los socios a las cooperativas no tienen disponibilidad y, por la ya larga historia del esquema de financiación seguido, ésta es una limitación que ha hecho muy difícil que cuanto ahorran los socios fuera de la cooperativa lo destinen a realizar apor-

taciones a su empresa. No es sólo una razón de rentabilidad; lo es en muchos casos debido a la falta de liquidez que prácticamente hace que las aportaciones no se puedan retirar más que cuando los socios se jubilan y, en este caso, con grandes limitaciones. De ahí que se haya creado en torno a las aportaciones una sensación difusa de que son unos capitales sobre los que los socios jamás pueden actuar ni siquiera en casos críticos o de coyunturas familiares de cierta entidad. De todos modos, no se podría obtener la rentabilidad de las grandes oportunidades que ofrece la bolsa en estos tiempos, pero ese es un presupuesto perfectamente asimilado porque las aportaciones cooperativas huyen del beneficio especulativo.

Lo que ocurre ahora, con las bajas tasas de inflación, es que la rentabilidad que a los ahorros de los socios les proporcionen sus saldos en las diferentes modalidades de ahorro, en la Banca y en las Cajas -incluidas las de Cooperativas de Crédito- es tan baja -no lleguen al 5%- que se está produciendo la temida "volatilidad" del ahorro hacia zonas más acogedoras entre las que se encuentran las de fondos de inversión, de pensiones u otros, donde ya los ahorros son mejor tratados: léase, obtienen mejor rentabilidad.

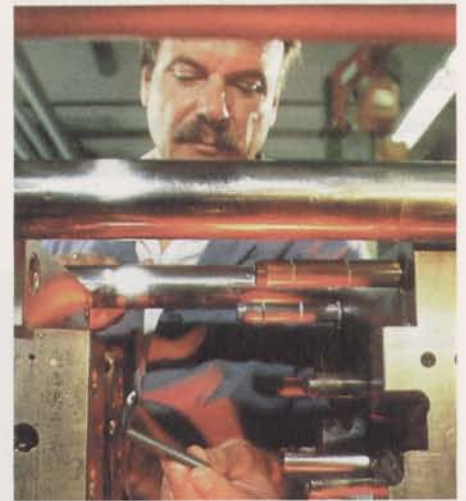
Y este se produce también con el ahorro de los socios que se halla fuera de las cooperativas por la falta de liquidez que tienen y, consiguientemente, por no ser disponibles, ni exigibles. Hay que calcular que tales ahorros pueden hallarse por encima de los 50.000 millones de pesetas y serían más si se unieran los ahorros de sus familiares. Y uno se pregunta ¿no podría crearse un "fondo de inversión cooperativo" cuya misión fuera precisamente financiar a las empresas de Mondragón Corporación Cooperativa? Los criterios

que hace años se sustentaron trataban de ofrecer liquidez a las aportaciones que ya se hallaban financiando a las cooperativas. Pero este fondo no afectaría a las actuales aportaciones ya realizadas y serviría para, desde él, financiar a las empresas de MCC, sin distinguir a qué cooperativas pertenecen los socios que invirtieran en el "fondo de inversión cooperativo".

En este intento se daría satisfacción a varios requerimientos. El primero, dotar de plena liquidez a los ahorros que a él se destinaran. El segundo, retribuir con una rentabilidad superior a la que proporciona el ahorro tradicional, pudiendo mantenerse cerca -quizá por encima, aunque tal rentabilidad no estuviese garantizada- del bono a diez años que emite la Deuda Pública y que el día 10 de junio se hallaba en el 6,70%. Tal retribución no tendría por qué ser la que propor-

**"La estabilidad económica que parece apreciarse en el contexto europeo permite realizar propuestas sobre el empleo de nuevos instrumentos financieros para reforzar los recursos propios de las cooperativas".**

cionan las aportaciones fijas en las cooperativas porque, entre otras cosas, por eso no tienen liquidez y su rentabilidad total -interés base+actualización- se hallará en los próximos años cerca-



na al 9%. El tercero trataría de trasladar esas ingentes masas de dinero que salen de los balances de las entidades financieras (sólo en un año más de 8,1 billones de pesetas se han desplazado del ahorro de los intermediarios típicos a fondos de inversión, y han obtenido una rentabilidad media de más del 10%, con 5,4 millones de partícipes) para que no vayan sólo a las empresas de capitales, sino se canalicen también a las cooperativas, con lo que el "fondo" podría sustituir a la Sociedad de Cartera que hace tres años se deseaba crear para financiar el grupo a través de las aportaciones especiales, idea que no llegó a cuajar.

Dos son los problemas que podrían producirse. El primero se relaciona con la intensidad favorable que los socios sientan hacia este "fondo de inversión cooperativo". Por eso, el mecanismo debe ser auspiciado y defendido desde todas las cooperativas, divulgándolo con entusiasmo y un sentido que demuestre un gran arraigo a favor del cooperativismo. Las oficinas de Caja Laboral pondrían sus mecanismos operativos en esa dirección, del mismo



modo que actualmente intermedian y vehiculan parte del ahorro hacia las figuras de inversión más rentables que las que les pueda ofrecer la propia Caja a través del ahorro tradicional que figura en el balance. El segundo es el de la liquidez, porque es claro que el "fondo de inversión cooperativo" tiene que ser lo suficientemente líquido como para que pueda garantizar la plena disponibilidad de sus saldos a los eventuales suscriptores de sus títulos. Para ello será necesario que el 50% de los saldos del "fondo de inversión cooperativo" se invierta, a su vez, en títulos de amplia liquidez que se hallan en "los 35 del IBEX", cuya relación de 35 títulos es la que más opera en bolsa, y la que tiene una liquidez y mayor solvencia a juicio de determinados parámetros de análisis. Existen otros procedimientos para que esta liquidez se mantenga viva y para que la realizabilidad de la inversión de las cooperativas sea perdurable.

La idea es lograr que no se extravíen fondos de socios de cooperativas que, pudiendo ir al grupo para su consolidación y su mejor desarrollo conjunto, ahora sirven para potenciar sociedades totalmente ajenas al cooperativismo, con una mayor rentabilidad que la que proporciona el ahorro tradicional y con plena liquidez, que es la cualidad que les falta a las aportaciones inexigibles que hemos realizado a las cooperativas. Este fondo, con variantes que no se tuvieron en cuenta al estudiar el "bolsín de aportaciones", y el cambio de escenario con los agregados económicos muy controlados a la baja, puede proporcionarnos un modelo interno de financiación. Y no debe desmerecer la idea de cohesión social que un fondo de esta naturaleza puede proporcionarnos, devolviéndonos la frescura de unas empresas más y mejor

financiadas por sus propios socios que en ella trabajan. A lo largo del tiempo este esquema podría ser ampliado y universalizado, y podría dar origen a un modelo aglutinador de un sistema singular que, por su propia naturaleza y mientras subsista, siempre necesitará modelos de financiación específicos.

## LA ORIGINALIDAD DE COOPERATIVIZAR EL TRABAJO

Rochdale, ciudad del Condado de Lancaster en Inglaterra, es la sede del cooperativismo moderno. Las reglas que en 1844 aplicaron sus pioneros son las que después fueron la base de los principios cooperativos que se consagraron en el mes de setiembre de 1966, en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Viena.

A cualquiera que haya vivido el cooperativismo que tuvo su origen en Mondragón cien años después, quizás le sorprenda el hecho de que nuestro coo-

perativismo, teniendo efectivamente los mismos objetivos de cooperar, no tuvo noticia de los pioneros de Rochdale hasta muchos años más tarde y tampoco siguió su modelo de empresa creado: el de Rochdale fue exclusivamente de consumo y el de Mondragón lo ha sido de trabajo asociado. Lo que quiere decir que los pioneros ingleses se asociaron rebelándose contra las escasas retribuciones que percibían de las industrias textiles creando una cooperativa de consumo en la que adquirirían sus productos esenciales más baratos, y aun obtendrían, a fin de año, sus corres-



**“¿No podría crearse un “fondo de inversión cooperativo” cuya misión fuera precisamente financiar a las empresas de Mondragón Corporación Cooperativa?”.**

pondientes retornos (beneficios) en relación a lo que comprasen en su cooperativa. Mientras, en Mondragón, con igual rebeldía frente a la nula participación de los trabajadores en las empresas tradicionales, crearon la suya propia, en la que el control de la organización pasó a ser de los trabajadores, lo mismo que los beneficios que antes servían para retribuir al capital pasaron a completar las remuneraciones anticipadas de los socios trabajadores. Y es curioso -según relató cuarenta años después Holyoacke- que en Rochdale crearon en 1860, diecisiete años después de haber creado la cooperativa de consumo, una cooperativa textil industrial en la que deseaban que parte de los beneficios se distribu-

yeran a favor de los trabajadores, pero la propuesta, sometida al acuerdo de su Junta General, fracasó.

De ahí que, bajo el modelo mondragónés, se pueda deducir que en el País Vasco su práctica sea única en el mundo y constituya ahora un legado histórico en el conjunto de la gran estirpe cooperativa internacional, cuya incidencia en la vida económica, cuando se mundializa la economía y se globalizan los mercados, todavía es insuficiente para profundizar en la idea de Arizmendiarieta de hallar en el cooperativismo una fórmula general para modificar las estructuras de la empresa basadas en la soberanía del capital.

Pero el cooperativismo de Mondragón tiene, a su vez, una proyección vital, que es algo así como disponer de capacidad suficiente para que los hombres y las mujeres que lo deseen puedan vivir intensamente la beneficiosa influencia del cooperativismo. Además de trabajar cooperativamente, que es una necesidad social esencial, esos mismos hombres y mujeres pueden estudiar en cooperativas -ahora desde enseñanza primaria a través de las "ikastolas"- hasta llegar a obtener título universitario en la cooperativa formada para dar personalidad jurídica a Mondragón Unibertsitatea como resultado de sumar tres centros cooperativos; del mismo modo se puede vivir en viviendas cooperativas, abastecerse de casi cualquier clase de producto y servicios en una cooperativa (Eroski), ahorrar, obtener créditos y colocar parte de los ahorros en otra institución a través de Caja Laboral y, en fin, hasta se puede estudiar casi cualquier idioma moderno en el CIM, organizado en forma cooperativa. Esta realidad demostraría que en Mondragón, desde hace muchos años, se ha ido creando un sustrato cooperativo que las nuevas



generaciones han asumido con la misma templanza y consideración que advierten la presencia del macizo de Udalaiz que "nos vio nacer", siendo ya el cooperativismo en el Valle de Leintz una parte de nuestra cultura enraizada casi con dos generaciones a costas que sólo han conocido la reiterada iconografía de empresas cooperativas y la influencia insensible pero penetrante de un modo, siempre laten-

**“El cooperativismo de Mondragón tiene una proyección vital, que es algo así como disponer de capacidad suficiente para que los hombres y las mujeres que lo deseen puedan vivir intensamente la beneficiosa influencia del cooperativismo”.**

te, de entender la vida. No será fácil renunciar a ese modelo, por lo demás sometido a la fuerte influencia de esa economía globalizada cuyo impacto tiende a la gregarización de costumbres y al desarrollo de un mimetismo unificador y atosigante.

Pero ha tenido, por su irradiación hacia el País Vasco, una influencia positiva que es la que puede examinarse a través de la contundencia de los datos que nos presta la estadística. El modelo de asociar el trabajo en el País Vasco ha hecho que a fines de 1996 contara con el 64 por mil de sus empleos inscritos en la economía social, proporción que es tres veces superior a la del Estado -el 21,3 por mil- y seguida por Navarra con el 32 por mil. Son 44.014 los trabajadores que se registran, con 25.000 empleos en las cooperativas y 19.000 en las SALES, cuyos predecesores fueron los fundadores de Alfa en 1920- y que representan un prototipo humano acostumbrado a convivir en el trabajo, en el estudio y en cualquier manifestación que eleve el punto de mira desde el individualismo hacia la vida comunitaria.

Y es que los pueblos tienen su propia identidad decantada por siglos de convivir en forma de cofradías, cuyos primeros destellos se hallan en la Edad Media, en las agrupaciones de "auzolan", en la intensa vida de los orfeones expandiendo su arte y ejemplo por todo el mundo, lo que nos induce a pensar que nos hallamos ante unas entidades asociativas que en su cooperación han cimentado un modelo humano de gran riqueza cultural que trasciende del trabajo, el arte, la convivencia del "chiquiteo" para fundirse en un modelo de vida cooperacional sin el cual la biosfera de los asentamientos humanos de nuestros pueblos no se podría entender.

TU

# 3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario de la Tercera Edad.  
Ana I. Bujanda

## Cuando calienta el sol

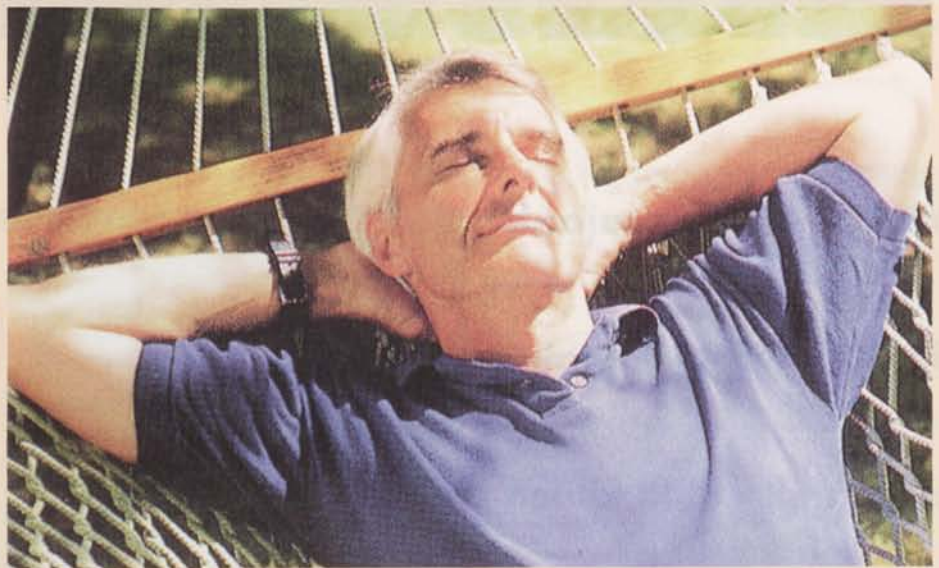
Ahora que se acerca la temporada de "vacacionear" para aquellos que se encuentran ya libres de las ataduras del trabajo, vamos a dar unos pequeños consejos para cuando calienta el sol:

- *Coge tu sombrero y pónelo, vamos a la playa ...*, como dice la popular canción, no hay que olvidar la gorra para estar al sol, sobre todo cuando comienza a escasear el cabello ya que los riesgos de insolación son mucho mayores.

- Poneros el bañador sin ningún tipo de vergüenza, "la arruga es bella" y "el michelín ayuda a mantenerse a

flote", tener en cuenta sobre todo que es bueno y sano airear el cuerpo, sentir el calor del sol en los huesos e hidratarse con la brisa marina.

- Pero también hay que protegerse del sol (que ya no tiene la calidad que tenía antes), además con la edad se dan ciertos cambios en la piel de las personas como es la disminución de la sensibilidad (con lo que os podéis quemar sin daros cuenta) y la disminución



de la elasticidad de la piel (con lo que os quemáis antes), pero para evitar esta serie de inconvenientes no hay solución más sencilla que usar una buena crema con alto factor de protección, así uno se puede poner moreno y disfrutar diariamente del sol, y no tostarse con un único día de playa.

- ¡Beber y beber! Que es buenísimo, ya que con la edad es mayor la posibilidad de deshidratación que sufre el cuerpo debido a que la sensación de sed disminuye y por tanto es más fácil que esto ocurra sin que uno se de cuenta. Además del vermut mañanero, hay que beber mucha agua, zumos, batidos, helados, ... o comer alimentos ricos en agua como las ensaladitas, verdura, frutas, ... (además de los calamares de rigor).

- Pasear a la orilla del mar es otra

de las actividades que os puede aportar grandes ventajas como:

- Mejorar la circulación, ya que la arena es una estructura blanda que masajea los pies y reactiva la circulación. ¡Ojo! Quien tenga alguna prótesis mejor andar en arena húmeda, más rígida.

- Contar con una de las mejores hidratantes, y además barata: la brisa del mar.

- Realiza un poco de ejercicio físico, ideal para mantenerse en forma y evitar que las tentaciones culinarias del verano (el picoteo, etc...) echen a perder la figura de uno.

¡Qué más queréis por un simple paseillo a la orilla del mar!

- Descansar en una cómoda tumbona, con la suficiente rigidez y asideros para no montar un espectáculo de malabarismo a la hora de querer levantarse, es mucho mejor que una toalla, donde es probable que los críos de al lado dediquen a llenarla de arena y correr alrededor de ella, evitándose así el consabido enfado con el vecino.

Bueno creo que con esto está todo dicho, y ya no nos queda más que deseáros unas felices vacaciones, mientras los demás seguiremos aquí al calor de la bombilla.

TU

# kooperatibet

**MCC Korporazioak 35.887 milioi pezetako**

# Ekitaldi oso

**MCC Korporazioak**

**35.887 milioi pezetako**

**mozkinak eduki zituen**

**eta 1,48 bilioi pezetako**

**aktiboaz bukatu zuen**

**iazko ekitaldia. MCCk**

**1996an izandako bila-**

**kaeraren berri emateko**

**ohiko prentsaurrekoa**

**burutu zuen Arrasaten.**



**P**asa den maiatzean eman ziren jakitera Arrasaten MCC Korporazioko 1996 ekitaldiaren nondik norakoak. Betiko bezala MCCk deitutako prentsaurreko honek ikusmina sortu zuen komunikabideen artean eta 50 kazetari inguru bertaratu ziren MCCk 1996ean izan-

dako bilakaeraren berri jakiteko.

Antonio Cancelo, Kontseilu Orokorreko lehendakariak esan zuenez 1996 ekitaldia ona izan zen, izan ere MCC osatzen duten hiru taldeek bilakaera positiboa izan zuten. Guztira 1,48 bilioi pezetako aktiboa gainditu zuen MCCk iazko ekitaldiaren amaieran eta zergak ordaindu aurretiko mozkinak 35.887

# ako berriak

o irabaziak izan zituen iazko ekitaldian.

# o positiboa

milioi pezetatakoak izan ziren (Lagun-Aroren erreserba teknikoak kenduta).

Errentagarritasunean eta enplegu berriak sortzean aurrerapen handiak egin zituen MCCk 1996an eta era berean nazioartean hedatzeko prozesuari bultzada handia eman zion. Iaz ere inbertsioa eta enplegua sustatzeko garrantzi handiko akordioak sinatu zituen bai Eusko Jaurlaritzarekin eta baita Elkargirekin ere.

## Aurtengorako aurrikuspenak

Industri Taldeak eta Banaketa Taldeak bien artean lortuko dituzten salmenten kopurua 717.000 milioi pezetakoa izango da. Enplegua sortzeari dagokionez, oinarrizko helburua izango da MCCrentzat, eta aurtengo 2400 lanpostu berri sortzea aurrikusten da, batazbesteko plantilen terminoetan neurtuta. Enplegu sorrera honek Banaketaren jardueran izango du eraginik handiena.

## Finantza Taldea

1997ari begira, Euskadiko Kutxak baliabide bitartekotuetan 93.000 milioi pezeta gehiago eskuratzea aurrikusten du, %13ko igoerarekin, Kreditu Inbertsioa 43.000 milioi handiagoa izatea eta zergen aurreko emaitzak 15.000

## Los datos de MCC

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Activo total</b>                            | <b>1.482.176</b> |
| <b>Recursos propios</b>                        | <b>332.775</b>   |
| <b>Resultados consolidados MCC</b>             | <b>35.887</b>    |
| <b>Recursos intermediados Caja Laboral</b>     | <b>732.381</b>   |
| <b>Patrimonio Lagun-Aro</b>                    | <b>200.274</b>   |
| <b>Ventas Grupo Industrial</b>                 | <b>291.866</b>   |
| <b>Ventas internacionales Grupo Industrial</b> | <b>129.231</b>   |
| <b>Inversiones Grupo Industrial</b>            | <b>17.690</b>    |
| <b>Ventas Grupo Distribución</b>               | <b>338.032</b>   |
| <b>Inversiones Grupo Distribución</b>          | <b>26.017</b>    |
| <b>PLANTILLA TOTAL</b>                         | <b>30.634</b>    |

(\*) Al 31-12-1996

milioikoak izatea, %7a igoz. Lagun-Aroren ondarea 217.000 milioi pezetakoa izango da urtealdi amaieran, hau da, %11aren hazkundera izango du.

## Industri Taldea

Urte osoan industri alorrean 319.000 milioi pezetako salmentak izatea espero da, iazko urtean baino %11 gehiago. Nazioarteko salmentak 147.000 milioikoak aurrerikusten dira. Inbertsioak, berriz, 20.000 milioi

inguruak izango dira eta zergen aurreko emaitzak 14.000 milioi inguruak.

## Banaketa Taldea

Aurten salmentak 397.000 milioikoak izatea espero da, iaz baino %18a handiagoa eta 1300 enplegu sortuko dira. Zergen aurreko emaitzak 6.000 milioi pezetakoa izango dira eta inbertsioak 25.000 milioi pezeta inguruak.

**Prevé triplicar la cifra de exportaciones conseguida el ejercicio anterior y exportar, principalmente a Francia, el 20% de su producción.**

## DOIKI se asoma con éxito a Europa

**E**n Doiki, cooperativa integrada en la Agrupación Maherko de la División de Máquinas-Herramienta de MCC, están decididos a incrementar sus cifras de exportación a Europa de forma notable. Para lograrlo han puesto en marcha una serie de acciones estratégicas que ya han comenzado a dar sus frutos. En los primeros cuatro meses de este ejercicio han conseguido captar pedidos por una cifra que duplica el total de exportaciones realizadas en todo el ejercicio 1996. Y las previsiones indican que a final de 1997 se llegarán a triplicar fácilmente los 30 millones de pesetas que facturaron el pasado año. La magnitud de las cifras no parece excesivamente relevante, pero si tenemos en cuenta la dimensión de DOIKI y que su acceso a mercados exteriores ha sido históricamente muy limitado, los



casi 100 millones que prevé exportar este año pueden marcar un hito en la trayectoria de esta cooperativa.

### Acciones estratégicas

Ya en 1995, DOIKI realizó un diagnóstico acerca de su situación en el mercado, concluyendo que uno de sus

objetivos prioritarios a partir de entonces iban a ser los mercados exteriores, especialmente Francia. Y se definieron las estrategias para conseguir dicho objetivo. El pasado año obtuvo el ISO 9001, certificado de empresa que garantiza la calidad de sus productos y procesos de producción y que era un requisito fundamental para poder exportar. Posteriormente, Renault le certificó con la Norma EAQF, que el fabricante francés otorga a aquellos proveedores que se distinguen por tener como estrategia empresarial prioritaria la calidad.

Además, DOIKI ha dado un notable impulso a su infraestructura comercial, y al mismo tiempo ha abierto una delegación en Madrid y en breve prevé inaugurar otra en Francia.

Y por último, cabe reseñar que en la actualidad DOIKI está trabajando conjuntamente con Ikerlan en un proyecto cuyo objetivo es la optimización de su proceso productivo.

### De utillajes a Sistemas

**DOIKI es una empresa que históricamente ha fabricado utillajes de precisión, inicialmente mecánicos y posteriormente neumáticos y electrónicos.**

**Ahora, la acelerada evolución técnica del mercado les está encaminando a la fabricación de utillaje con proyecto propio (Sistemas), haciendo un tránsito natural desde la mecanización hacia la oferta integral de ingeniería y servicios a sus clientes.**

**Ello supone invertir dinero en oficina técnica, actualizar su maquinaria, formar a sus trabajadores, fomentar políticas que garanticen la calidad... En definitiva, ganar puntos en competitividad.**

**La licenciatura Humanidades-Empresa se integra en Mondragón Unibertsitatea. Comprende cuatro años de duración y se impartirá en Irakasle Eskola de Eskoriatza.**

## Licenciatura Humanidades-Empresa: otra opción a elegir

**E**sta nueva licenciatura la constituyen unos estudios de nueva creación, que abordan específicamente la gestión del factor humano en la empresa y las organizaciones.

Y es que la empresa actual vive inmersa en un entorno socio cultural dinámico en el que el desarrollo de las competencias personales, la capacidad creativa, la iniciativa, el compromiso y la responsabilidad de las personas adquieren un protagonismo especial.

Es por eso que esta nueva carrera, que se integra en la oferta educativa de Mondragón Unibertsitatea, tiene como objetivo generar profesionales capaces de dar respuesta a las demandas y necesidades que surgen en la Gestión, Dirección y Desarrollo de organizaciones y personas.

Esta nueva opción de estudios comprenderá cuatro años de duración y se impartirán asignaturas como: aspectos generales sobre la Empresa y las Organizaciones sociales, aspectos específicos sobre el área de Organización y

Recursos Humanos y, estudio de los movimientos y fenómenos sociales, históricos, culturales y económicos.

### Teoría-práctica

Los estudios de Humanidades-Empresa,

ofrecen un estilo propio y nuevo que aportará al alumno/a, la posibilidad de convertirse en protagonista y gestor de su propio aprendizaje. Además, los estudios se enmarcarán en un contexto caracterizado por una relación continua entre la teoría y la práctica, entre la Universidad, la Empresa y las Organizaciones. Se priorizará la capacidad de trabajar en común, la capacidad de comunicación y, el establecimiento de estrategias de colaboración y cooperación.

**G**ESTIO-MAILAKO  
**I**KASKETAK

HUMANITATEAK - ENPRESA

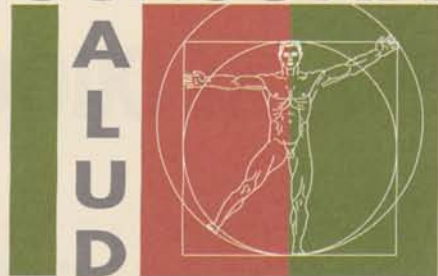
ESKORIATZAKO  
IRAKASLE ESKOLA

### Profesional gaituak sortzea

**Unibertsitateko karrera bat aukeratzeko orduan, aukera berri bat izango da hemendik aurrera. Izan ere, Mondragón Unibertsitatearen barruan, sortu berria den lizentziatura izango da: Humanitateak-Empresa. Eskoriatzako Irakasle Eskolan inpartituko diren ikasketak hauek, honako helburua izango dute: profesional gaituak**

**sortzea, pertsona eta erakundeek kudeaketa, zuzendaritza eta garapenean sortzen diren eskari eta beharrei erantzuteko. Humanitateak-Empresa ikasketak egiten dituen pertsona, prest egongo da enpresa eta erakundeetan lan egiteko, hau da, pertsona eta taldeen kudeaketa eta garapenarekin zerikusia duen arlo guztietan: antolamendua, prestakuntza, informazioa eta komunikazioa, motibazioa, lan harremanak... Lizentziaturaren iraupena lau urtekoa izango da eta klaseak goizez izango dira.**

## OSASUNA



# Arkaitz eskalada, zergatik ez?



**M**akina bat jendek aukeratzen du mendia tarte libreak bertan igarotzeko. Izan ere, mendiak eskaintza zabala du aisi denbora asetzeko: eskia, senderismoa, alpinismoa, mendiko bizikleta edota arkaitz eskalada.

Azkenengo kirol hau izango dugu hizpide datozen lerrotan. Jabetuko gara uste bezain arriskutsua ez dela eta pertsona "normalek" ere eskalatu dezaketela. Ausartu gaitezen, beraz, arkaitz eskaladak eskaintzen duen dimentsio berri hori ezagutzen.

Gure inguruak paraje eta baldintza ederrak eskeintzen dizkigu eskaladarako: Bailaran, Araotz inguruak; bestela Atxarte, Egino edo Etxauri. Aipatutako hauek eskalada "eskolak" dira; hau da, hainbat "bia" (bide) hornituta dauzkate horman gora goazenean gu lotu ahal izateko.

Eskola hauek bide dexente dituzte. Horiek zailtasunaren arabera sailkatzen dira eta zailtasunaren parametroa gradua da. Beraz, bide batek hainbat eta graduazio altuagoa izan, orduan eta gatxago bertatik gora igotzea.

Graduen eskala III.ean ekiten da

(mendira ohituta dagoenak samur igoko duena) eta XIX.ean amaitu (profesionalak). Gradua eskalatzailerak berak ezartzen du.

Lan horretan, bia horrek duen hornidura mailan erreparatuko du; baita pareta horrek eskuak eta oinak sartzeko dauzkan zirrikituetan ere.

Badira beste eskalada-gune batzuk hornitu barik daudenak (gorputza lotzeko "gantxo"-rik ez dutenak). Horietan, norberak eraman behar izaten du material berezia horman aurkitzen dituen zulo eta brintzetan sartu eta bertara atxikitzeko.

Arestian aipatu dizuegu edozeinek eskalatu dezakeela. Bai horixe!. Ez dugu zertan "bitxo" arraroak izan behar, ezta burutik jota egon behar ere. Kontua da eskalatzen ohitura eta ibilia den batekin hastea. Berak erakutsiko digu materiala erabiltzen, bide aproposenak aukeratzen, progresio-teknikak aplikatzen, azken finean, kirol eder honetaz gozatzen.

Ibilian denak bakarrik daki zein atsegingarria den bide bertikalak zeharkatzea, gora egin ahala mundua zela txikitzen den ikustea, adrenalina apur bat jario ondoren gailurraren atsedena eta erlajazioa sentitzea.



Arriskuak?. Ez pentsa dezakegun adinakoak. Estadistikek diozkenez, eskalatzan dihardutenen osasun-arazo arruntenak ez dira, uste bezala, jausialdi edo erorketen ondorioz sortutakoak,

gainkargak eragindakoak baizik.

Ziurtasunez eta zentzunez jokatzuz, nekez izango dugu arazorik.

Deskubritu itzazu, beraz, eskaladaren sekretu guztiak.

## EKIPAMENDUA

Segidan ikusiko duzun materiala bira motzetan edo eskalada eskoletan aritzeko oinarrizkoena da. Material honen iraupen mugatua izaten du. Beraz, noizean behin materiala berrikusi eta bere egoera aztertu.

**1. Kaskoa:** burua babesteko ezinbestekoa.

**2. Arnesa:** gerri eta hankartetik lotzen den soka sendoa. Bertara lotzen da eskalatzailerak eta bertan eraman dezake behar duen materiala (mosketoiak, zintak)

**3. Espress zinta:** 2 mosketoi batzen dituen zinta. Mosketoi batetik soka pasatzen da eta bestea hormara lotzen da.

**4. Soka:** 50 - 60 metrotako soka gomendatzen da eskalada eskoletan aritzeko. Malgoa (flexiblea) behar du izan eta norberaren pisua ondo eutsiko duena.

**5. Mosketoia:** metalez egindakoa, hormetan dauden seguruetan sartzen da. Soka ere bertatik pasatzen da.

**6. Katu oinak:** oinetako berezia, oso arina eta arkaitzeetara oso itsaskorra.

**7. Mosketoi berezia:** bertara aseguratuko da eskalatzailerak.



## JUAN CARLOS APARICIO LAGUN ARON

Juan Carlos Aparicio, Seguritate Sozialeko Estatuko Idazkariak eta Celestino Garcia, INFESeko zuzendari orokorrak, Lagun Aro eta MCCko enpresa desberdinak bisitatu zituzten pasa den maiatzaren 30ean. Egurnari hasiera emateko, Jesus Goienetxe eta Xabier Elizondo, Lagun Aroko lehendakari eta zuzendariarekin elkarrizketatu ziren. Ondoren, Fagorreko labadoreen planta bisitatu eta funtzionamendua hurbiletik ezagutu zuten. Eguerdi aldera, Antonio Canelo eta Juan Maria Otaegik lagunduta, MCCko sede nagusian bildu ziren eta ondoren, lan bazkaria burutu zuten.

Ha supuesto una inversión total que se aproximará a los 1500 millones de pesetas. En 1998 prevé facturar 1800 millones y contar con una plantilla de 120 personas.

## Maier y MGI Coutier inauguran una planta en Ulzama

**E**l pasado 4 de junio, fue inaugurada oficialmente MAIER-MGI Coutier Navarra S.L. en Ulzama. Esta nueva empresa, que cuenta con un capital social de 350 millones de pesetas, está formada por la cooperativa Maier (51%), la multinacional francesa MGI Coutier (44%), y SEDEPA (5%) del socio francés Gerin. En el primer ejercicio de actividad MAIER-MGI Coutier Navarra facturará más de 1000 millones de pesetas y tendrá una plantilla de 105 personas. Para 1998, contempla unas ventas de 1800 millones de pesetas y una plantilla de 120 personas.

### Actividad y clientes

MAIER-MGI Coutier Navarra, se dedica a la inyección de termoplásticos para producir piezas

GM y Ecia en el sector de automoción; a BS Electrodomésticos, Fagor Electrodomésticos y Edesa en el sector de electrodomésticos de línea blanca y a Hewlett Packard en el informático.

Algunos de los productos que ya se están fabricando son aireadores para coches, tapa para el depósito de gasolina, rejillas, "spoilers", tapacubos, etc.

### Soporte tecnológico

Esta empresa dispone del apoyo tecnológico constante de sus socios y en particular, del MAIER TECHNOLOGY CENTRE (MTC), situado junto a la planta de Maier en Gernika, y desde el cual se coordina y gestiona toda la política de I+D del Grupo Maier.

El acto de presentación de la nueva empresa, contó con la presencia del Presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, quien en su intervención manifestó sentirse satisfecho por dos motivos. "En primer lugar, porque este proyecto está liderado por Maier. Y en segundo lugar porque

Maier-MGI Coutier cumple con un objetivo básico de MCC, que es el de la creación de empleo y riqueza para el entorno en que se asientan nuestras empresas, y estoy seguro va a jugar un papel tractor de primer orden".



Aspecto exterior de la fábrica Maier-MGI Coutier

de plástico dirigidas al sector de automoción, al del electrodoméstico y a la fabricación de equipos informáticos. La inversión total para su puesta en marcha rondará los 1500 millones de pesetas.

Cuenta como principales clientes a Peugeot, Opel-

## El Grupo Eroski invierte 7000 millones en nuevos establecimientos



**E**l Grupo Eroski abrió el mes pasado cinco nuevos supermercados CONSUM en Navarra, Cantabria, Gerona, Bizkaia y Valencia, y eleva de esta forma a 222 el número de tiendas propias de proximidad. Asimismo, también ha inaugurado recientemente en Tarragona capital un hipermercado EROSKI, que hace el número 41 de este tipo de establecimientos. Con estas aperturas el Grupo Eroski ha realizado en el primer trimestre de 1997 una inversión de 7.000 millones de pesetas y ha creado cerca de 500 nuevos empleos en el primer trimestre del ejercicio 1997.

La Red de supermercados CONSUM del Grupo Eroski está a la cabeza de las empresas de distribución en el Estado y son establecimientos de proximidad, con gran oferta de productos frescos incluídas la pescadería, panadería y una amplia oferta de servicios.

Los establecimientos propios del Grupo Eroski están presentes en 13 Comunidades Autónomas y lo componen: hipermercados EROSKI y MAXI, supermercados CONSUM, autoservicios CHARTER, franquiciados, oficinas de Agencia de Viajes y Estaciones de Servicio.

## Euroari buruzko kanpaina informatiboa

**E**ROSKI taldeak, euroa ezagutzeko informazio eta sentsibilizazio kanpaina antolatu du Gasteizen. Arabako 20.000 kontsumitzaile inguruk hartuko du parte eta kasu praktiko bidez, oinarriko informazioa zabaltzea da kanpainaren helburua. Egunero kontsumitzen diren produktuak hartuz, partehartzaileak pezeta eta eurotan duten prezioa ezagutu eta konparatuko du. Horrela, arabar kontsumitzaileek, datozen urtean merkatuan erabiliko den Europear txanpon bakarrarekin funtzionatzen ikasiko dute.



Era berean, kanpaina honen barruan umeei zuzenduriko atal berezia jarriko da martxan.

Partehartzaileak informazio gehiago jaso ahal izango dute horretarako jarriko den estand batean. Gainera, inizatibaren balorazioa eta beste apartazioak adierazteko aukera izango dute. Helburua, etorkizunean inplantatuko den sisteman, Eroski taldeak beharrezko hobekuntzak sartu ahal izatea.

Kanpainan parte hartzen duten Gasteizko denda konkretuetako produktuetan ere, bi prezio desberdin ikusiko ditu erosleak: pezetatan eta eurotan.

# libros

## La empresa y su imagen Nicole Hébert

Para bien o para mal, las empresas tienen una imagen de la cual depende en gran parte su éxito. Norteamericanos, japoneses y europeos así lo han entendido y todos se esfuerzan, cada vez más, por cuidar este apartado fundamental del patrimonio de sus empresas.

Este libro, que analiza una selección internacional de las mejores campañas "corporativas", es la primera síntesis en castellano sobre los mecanismos de la publicidad institucional.

Esta obra permite a los responsables de las empresas, comprender mejor este tipo de publicidad. Es asimismo un libro interesante para todos aquellos que se interesan por las técnicas actuales de comunicación.

**Argitaldaria**



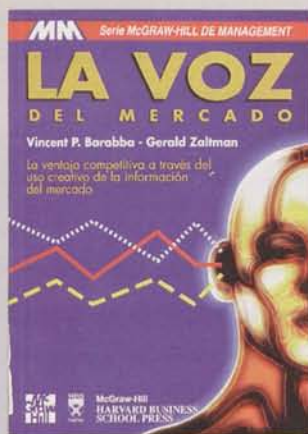
## La voz del mercado

**V. Barabba - G. Zaltman**

"La voz del mercado" tiene como propósito principal ayudar a directores e investigadores de mercado de empresas a mejorar sus esfuerzos para adquirir y usar la información procedente del mercado como herramienta fundamental con la cual obtener ventaja competitiva y saber llegar a los consumidores de una forma más rápida y más eficaz.

Más que nunca, las empresas deben escuchar e interpretar correctamente la voz del mercado. Los empresarios deben estar muy atentos a las señales que llegan de los clientes, los distribuidores y también de los competidores. Las empresas que pierden el contacto con el mercado, que ignoran o menosprecian su significado están fuera del núcleo de la competencia actual.

**McGraw-Hill**



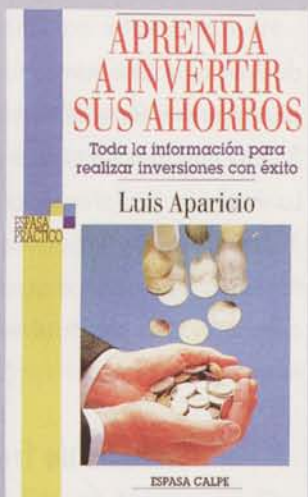
## Aprenda a invertir sus ahorros

**Luis Aparicio**

¿Por qué puedo perder dinero con un fondo de renta fija? ¿por qué es más seguro invertir en viviendas que en oficinas? ¿cómo podemos saber si nuestro dinero nos está rentando lo adecuado? ¿cuál es el mejor momento para invertir en Bolsa? ¿en qué medida afectan los impuestos y la subida de la vida mi ahorro?

Con un lenguaje extremadamente sencillo y al alcance de todos, el autor nos proporciona el material informativo necesario para que el pequeño inversor sea capaz de tomar sus propias decisiones con éxito y no se sienta indefenso frente a las grandes instituciones e intermediarios financieros.

**Ediciones Deustu**



## ITT Automotive y Fagor Ederlan fabricarán de forma conjunta sistemas de frenado



ITT Automotive, subsidiaria de ITT Industries, y Fagor Ederlan, firmaron el mes pasado un acuerdo para la fabricación de sistemas de frenado que se plasmará en la puesta en marcha de una empresa mixta en Bergara. La nueva empresa, que se denominará FIT Automoción S.A. y que se ha constituido con un capital de 440 millones de pesetas, supondrá la creación de 36 puestos de trabajo directos y un número similar de empleos en la industria vasca de los suministros.

FIT Automoción comenzará su actividad en el cuarto trimestre del presente año y prevé un volumen de ventas de 3.000 millones de pesetas para 1998. La inversión inicial realizada ha sido de 1.300 millones de pesetas y el acuerdo representa un avance significativo en la colaboración industrial entre ITT Automotive y Fagor Ederlan.

### Sistema de freno

El sistema de freno es un producto de alta seguridad que requiere una eleva-

da capacidad de diseño y experimentación funcional, un amplio conocimiento de la tecnología de materiales y fiabilidad de los componentes. En este sentido Fagor Ederlan es un prestigioso proveedor de la industria de automoción europea con unas ventas en 1996 por valor de 24.000 millones de pesetas en sus tres negocios: motor, transmisión y frenos suspensión. En este último, donde Fagor Ederlan posee una elevada participación en el mercado europeo de discos de freno y portamanguetas, es en el que se enmarca el proyecto con ITT Industries.

Por su parte, ITT Industries es una empresa líder mundial con una fabricación diversificada, y con unas ventas en 1996 por valor de 1,2 billones de pesetas en sus tres segmentos principales de actividad: automoción, defensa y electrónica, y tecnología de fluidos. ITT Automotive es uno de los principales proveedores mundiales independientes de sistemas y componentes para los fabricantes de automóviles.

Jon Meins, Consejero General de "ITT Automotive Europe"

**"Tanto Fagor como ITT Automotive se beneficiarán de este acuerdo"**



Pedro Macón, Gerente de Fagor Ederlan

**"Podremos ofrecer a nuestros clientes un producto más completo"**



## **¿Cuáles son sus primeras impresiones sobre el acuerdo Fagor Ederlan-ITTAE?**

Bueno, dado que he estado trabajando personalmente en él y que me siento muy identificado con el proyecto, creo que es un muy buen acuerdo. Está equilibrado, y por lo tanto presenta oportunidades para las dos partes. Tanto Fagor como ITT Automotive Industries van a sacar provecho de ello. Estoy convencido.

## **¿Cuáles son las líneas maestras del acuerdo?**

Para nosotros, uno de los puntos principales ha sido la preocupación por mantener nuestra tecnología y calidad, de la que estamos muy orgullosos. Sin embargo, con la buena experiencia que hemos tenido con Fagor en el pasado tenemos la plena confianza de que no vamos a tener problemas a este respecto. Otro aspecto es que dado que estamos uniendo fuerzas, seremos capaces de conseguir buenos resultados comerciales.

**Ha sido un proyecto largo, pero finalmente Fagor e ITTAE han llegado a un acuerdo.**

Bueno, ha habido mucha preparación. Claro que el trabajo en el aspecto contractual ha sido relativamente corto. Hemos estado utilizando como base de planteamiento las negociaciones previas para la firma del contrato. Un buen acuerdo requiere tiempo.

## **Este acuerdo va a conducir a la creación de una nueva empresa en Bergara: FIT Automoción S.A.**

Es verdad. Hemos constituido una empresa conjunta, lo cual es una nueva experiencia para nosotros, uniéndonos con otro socio en Europa. Significa que los dos socios tendrán la responsabilidad de una fábrica de la que no son los propietarios al 100%.

## **¿Qué le ha parecido la filosofía de MCC?**

Fue una sorpresa para nosotros cuando descubrimos que el Grupo MCC no es un grupo que consta de una empresa matriz con filiales, sino que es una combinación de varias cooperativas, que están unidas de una manera que no es fácil de entender.

## **¿Qué valoración hace del acuerdo con ITT Automotive?**

La valoración que hacemos es muy positiva. Este acuerdo responde a un planteamiento estratégico de Fagor Ederlan, que pretende conocer más el componente y dar un paso más en el conocimiento de la función.

Realmente, ha sido un acuerdo perseguido durante tiempo, es decir, hemos cumplido un objetivo que nos habíamos marcado. El proceso, ha sido quizás más largo y complejo de lo que en un principio nos habíamos planteado. Pero, hay que tener en cuenta que este tipo de acuerdos con empresas multinacionales, llevan su tiempo. Son organizaciones complejas, no conocíamos sus procesos decisionales..., y ellos tampoco conocían nuestra organización, sobre todo en cuanto a funcionamiento interno.

## **¿Qué significado tiene este acuerdo desde un punto de vista empresarial?**

En el apartado de frenos de suspensión, orientada al "front corner", es la única manera de ofrecer al cliente mayor valor

añadido. Ello nos obliga a ser proveedores de desarrollo, que es asignatura pendiente para nosotros. Fagor Ederlan, es hoy en día un proveedor significado y con una participación importante en el mercado europeo de componentes de frenos, básicamente discos, tambores y portamanguetas. Ahora bien, lo que pretendemos con este acuerdo es unirnos a una empresa líder en el mercado mundial de frenos, para de esta manera, poder ofrecer un producto más completo. En un futuro, podríamos estar en disposición de suministrar ese "front corner" totalmente montado a los fabricantes de vehículos.

## **¿Se va a continuar en esa línea de política estratégica de asociación con otras empresas?**

Esta va a ser una experiencia nueva para nosotros. Como ya comentaba anteriormente, ha sido un acuerdo perseguido durante tiempo. Hay que dejar claro que éste es un primer paso y, no queremos cerrar las puertas a posteriores colaboraciones, con ésta o con otras empresas interesantes para nuestro proyecto estratégico.

Para ofrecer a los mutualistas de Lagun Aro un amplio conjunto de garantías durante sus desplazamientos, bien sea en el Estado español o en otros países del mundo.

## Lagun Aro firma un convenio de asistencia en viaje con la francesa IMA



**L**agun Aro EPSV ha firmado recientemente un convenio de **asistencia en viaje** con IMA Ibérica, empresa filial de INTER MUTUAL ASSISTANCE (IMA), líder de asistencia en Europa. A través de dicho convenio se ofrece a los mutualistas de Lagun Aro un amplio conjunto de garantías durante sus desplazamientos, bien sea en el Estado español o en otros países del mundo. Dichas garantías de asistencia se ofertan 24 horas al día y siete días a la semana y comprenden servicios como orientación sanitaria, consejos médicos, repatriación de los pacientes, hospitalización, asistencia en caso de fallecimiento, etc.

El acuerdo logrado con IMA Ibérica

es de suma importancia para operativizar los servicios de asistencia en desplazamientos y viene a reemplazar el logrado anteriormente con Iquimesa. En adelante, los mutualistas de Lagun Aro desplazados por el Estado español y por otros países del mundo tendrán derecho a todo tipo de servicios de asistencia sanitaria en urgencias con sólo mostrar la nueva tarjeta personal que Lagun Aro va a remitir en breve a sus mutualistas.

El acuerdo contempla que las garantías de asistencia se aplican tanto al mutualista como a su cónyuge, descendientes de primer grado y ascendientes de éste -incluso aunque viajen por separado- y sólo en caso de desplazamientos de duración inferior a tres meses.

### ¿Qué es IMA?

Inter Mutuelles Assistance (IMA) fue creada en 1981 por tres importantes mutuas de seguro francesas con la vocación de ofrecer un servicio asistencial de alta calidad a los beneficiarios de las mutuas que la integran. Cuenta en su accionariado con 10 socios europeos, casi todos ellos mutuas de seguros, tanto generales como de colectivos profesionales específicos.

En la actualidad IMA es la **agencia líder de asistencia en Europa**; cuenta con **cerca de 30 millones de beneficiarios** y ofrece **asimismo servicios de asistencia a domicilio a más de 7 millones de familias**. En 1996 su cifra de negocios fue de **20.930 millones de pesetas**, de los que más de un **50% correspondió a operaciones realizadas en países europeos**.

# ako berriak

**Cuestiones que conviene conocer  
antes de iniciar nuestro viaje**

## **¡Que lo sepas!**

**Responde: IMA Ibérica**

**El próximo mes de julio salgo de viaje a Alemania. ¿Qué documentación necesito para tener derecho a los servicios de asistencia en ese país?**

Es suficiente que lleve la tarjeta personal de beneficiario de Lagun Aro EPSV, y al tratarse de un país de la Comunidad Europea también el impreso E-111-su cooperativa le informará cómo tramitarlo-. En caso de problemas médicos llame al número de IMA Ibérica (**34 1 383 30 66**), indique su número de mutualista en Lagun Aro y se le prestará asistencia.

**¿Qué debo hacer en caso de precisar asistencia médica? ¿Tengo que llevar volantes?**

En caso de problema médico grave, llame o haga llamar a IMA Ibérica, quien tomará inmediatamente contacto con la estructura hospitalaria que le tratará. No olvide que debe llevar permanentemente con usted su tarjeta sanitaria.

**¿Y si necesito hospitalización? ¿Tengo que adelantar dinero?**

No necesita adelantar dinero ni efectuar ningún trámite. A partir del momento que usted contacte con IMA Ibérica, ésta asegurará inmediatamente su aceptación y pagará los gastos médicos y hospitalarios.

**¿Son beneficiarios de este servicio mi marido y mis cuatro hijos?**

Todos los beneficiarios de un mutualista de Lagun Aro, EPSV son beneficiarios de esta asistencia. Por tanto, si su marido y sus cuatro hijos son beneficiarios de Lagun Aro, también se benefician de esta cobertura.

**Uno de mis hijos se va en agosto a recorrer Chile en bicicleta. ¿Tiene derecho a estos servicios?**

Si su hijo es beneficiario de Lagun Aro EPSV, y durante su viaje por Chile tuviera un accidente, se beneficia de las

garantías de asistencia a las personas. Recuérdale que lleve su tarjeta de Lagun Aro y que debe llamar a IMA Ibérica en caso de precisar asistencia (teléfono de llamadas desde el extranjero).

**Otro en cambio, tiene previsto hacer el Camino de Santiago a pie. ¿Qué tiene que hacer si necesita un médico?**

Si durante el peregrinaje tiene necesidad de conocer el nombre de un médico o precisa cualquier tipo de asistencia médica debe llamar al teléfono **902 127127** de IMA Ibérica que le atenderá e informará.

**Supongamos que uno de nosotros enferma y tiene que volver a casa. ¿Qué ocurre en tal caso?**

Si durante un viaje familiar uno de ustedes debe ser repatriado a su domicilio por razones de salud, IMA Ibérica repatría a todos los miembros de la familia, disponiendo los medios más adecuados.

**¿Con qué medios humanos y tecnológicos cuenta IMA para prestar este servicio?**

IMA dispone de un servicio de 24 horas al día y siete días a la semana.

Cuenta con una plataforma de asistencia equipada de medios técnicos de primera línea (telecomunicaciones, transporte aéreo y de evacuación sanitaria, medios informáticos...) 696 personas y 26 médicos con posibilidad de asistir en 30 idiomas.

IMA intervino en 1996 en 34.240 expedientes de asistencia médica en el mundo entero.

**En Lagun Aro habrá un servicio permanente de asistencia para mutualistas y beneficiarios que no se desplacen. El horario de atención será de 9,00 h a 17,00 h. (790100).**

Se trata de la Feria Internacional más importante de maquinaria y equipamiento para la madera e industria forestal

## Excelente acogida de los productos de Egurko-Ortza y Zubiola en LIGNA '97



Las cooperativas integradas en la Agrupación Maherko de la División de Máquinas-Herramienta participaron el pasado mes de mayo en Ligna '97, la Feria internacional de maquinaria y equipamiento para la madera e industria forestal que con carácter bianual tiene lugar en Hannover (Alemania).

A dicha feria, la más importante del sector, acudieron empresas de 34 países, que en cerca de 1500 stands, presentaron lo mejor de sus catálogos. Egurko-Ortza y Zubiola presentaron un stand conjunto de 400 metros cuadrados en el que expusieron sus máquinas

y productos más innovadores.

En concreto Egurko-Ortza expuso una nueva línea de escuadrado y chapeado con terminación de las piezas a dos caras que despertó gran interés entre los visitantes. Por su parte la exposición de Zubiola contaba con una nueva gama de sierras circulares silenciosas y cabezales para trabajos en carpintería con sistema de amarre trasero para las cuchillas patentado por la cooperativa de Azpeitia.

Ambas cooperativas lograron cerrar importantes pedidos durante esta feria, así como nuevos acuerdos para la distribución de sus productos.

Segunda Campaña del Banco de Alimentos y el Grupo Eroski de recogida de alimentos.

## “Un poco de tu compra es mucho”

La Fundación Banco de Alimentos de España y el Grupo Eroski han llevado a cabo durante el pasado mes de junio una nueva campaña de recogida de alimentos para su posterior distribución desde entidades y organismos territoriales a aquellas personas y familias necesitadas. Los clientes de Eroski aportaron cerca de 40.000 kilos de alimentos en la última campaña del pasado noviembre.

Esta iniciativa se promueve desde la firme convicción de la Fundación Banco de Alimentos de España y el Grupo Eroski de propiciar acciones de solidaridad ciudadana con la recogida de alimentos.

El acuerdo marco firmado el pasado año resulta novedoso y sin precedentes en la distribución alimentaria en el Estado español.

En esta segunda campaña han participado un total de trece hipermercados EROSKI en esta acción de compromiso social. Cada establecimiento ha donado tantos kilos como los recogidos del producto estrella por parte de los clientes en su decisión solidaria.

La Fundación de Alimentos de España y el Grupo Eroski ponen en marcha un sistema de actuación conjunta que trabaja para lograr más de 100.000 kilos anuales de alimentos para las familias españolas necesitadas.



**Eroski eta Consum aldizkariak batzen ditu argitalpen berri honek. 250.000 aleko tirada izango du kontsumitzaileari zuzuenduta dagoen aldizkari berriak.**

## CONSUMER, kontsumitzailearen argitalpen berria

**E**ROSKI Taldeak Consumer aldizkari berria aurkeztu berri du Bilbon. Orain arte kaleratzen ziren EROSKI eta CONSUM aldizkariak batzen ditu argitalpen berri honek. Irudi berria eta eduki zabalagoa erakusten du eta, era berean, informe berezi eta zabalak publikatuko ditu, beti ere kontsumitzailearen eskubide eta interesak kontutan hartuz. 250.000ko tirada izango duen aldizkari hau, dohainik banatuko da Espainia osoan.

### Edukia

Barrualdean izango duen atalei dagokionez, eguneroko bizitzarako informazio erabilgarri eta praktikoa eskaini nahi du, hau da, osasuna, ingurugiroa, teknologi berriak, elikadura, etxebizitzan segurtasuna, psikologia, aholkularitza eta abarrei buruz informatuko du.

Aurkezpenean azaldu zen bezala, beste bi publikazioak batzen duenez, Consumer aldizkariak errekurto gehiago izango du, edukia- ren kantitate eta kalitate aldetik hobekuntza nabarmenak eskaintzeko irakurleari. Diseinua ere, erabat aldatu da aldizkari berri honetan,

moderno eta erakargarria izanik, irakurketa erraztu nahi izan da. Horrez gain, azpimarratu behar da gai konkretuei buruzko azterketa sakon eta zabalak izango direla hileroko, datu, aholku eta merkaturako produktu eta marka desberdineko produktuen konparaketekin.

Lehen alea esku artean hartuz, elbarrituek hirietan dituzten oztopoei buruzko erreportaia, Emma Boninorekin elkarriketa, estetika, ulzera eta gastritis osasun atalean, autoestima, mahnena desberdinei buruzko azterketa eta konparaketa, ilea garbitzeko jaboien azterketa, landareak, eta beste hainbat albiste labur irakur daitezke.

Aldizkariak, probintzia desberdinetan banatuko denez, bi edizio desberdin izango ditu, eduki espezifikoekin: Euskadi, Kantabria, Rioja eta Burgos eta bestealde, Valentzia, Murtzia eta Kataluina.



## Otalorakoak

### SEMINARIO SOBRE POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN EL AREA BRASIL-MERCOSUR

**E**l próximo 1 de julio tendrá lugar en Otalora un Seminario patrocinado por la Facultad Iberoamericana de Sao Paulo en colaboración con la propia Otalora, que tiene como objetivo mostrar a los directivos de MCC la realidad actual y tendencias de desarrollo del área Brasil-Mercosur.

En el programa elaborado para este seminario se incluyen cinco capítulos: antecedentes, instituciones, normativas, situación actual y perspectivas; áreas geográficas y empresariales; inversiones extranjeras y comercio exterior; privatizaciones, mecanismos e instrumentación; y tendencias sectoriales.

El seminario está dirigido a todos los directivos de las empresas de la Corporación, y en especial a aquellos que prevén lanzar sus productos al área de los países de Mercosur.

Los ponentes serán Ibrahin Joao, ex-consultor del Banco Central del Brasil; Simao David, Director de la Fundación Pesquisas Económicas; María Elena, analista de sectores industriales; y Renata Miceli, Directora del Instituto Uniao Iberoamericana Unibero.

## Ikerlan-Irizar: lankidetzaren bidean

**O**rmaiztegiko Irizar Kooperatiba modan da azkenotan. Luxuzko autobusen karrozeriak egiten dituen enpresa honek sendo eutsi dio lanari eta berrinjinerutzako plan handi baten bidez sekulako emaitzak lortu ditu. Plan horretan IKERLANek ere lan handia egiteko aukera izan du eta hainbat aldetatik gainera, enpresa-erronka garrantzitsu horri egoki erantzuteko.

Produktu/prozesu binomioaren berrinjinerutza izan da lankidetzaren ardatz, nagusia eta horren inguruan zertu da hainbat proiektu, beren garrantziagatik ondorengoak aipatu behar direlarik besteak beste:

### **Autobusen diseinua pertsonalizatzeko sistemaren garapena.**

Sistema honek bezero jakin batzuen autobusetarako planoen eta material-zerrenden sorkuntza arindu eta fidagarri bihurtzen du, eta hori goi-mailako egitura

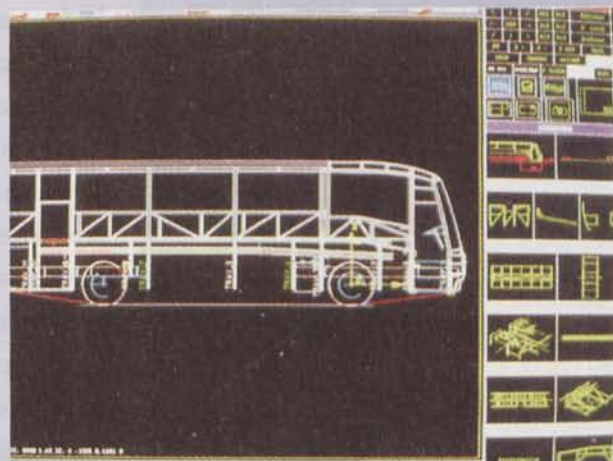
eta funtzio-kontzeptuak erabiliz, Irizarreko produktaren aurretiazko razionalizazioan eta enpresan indarrean dauden konponbide tekniko eta arauzkoen erabileran oinarrituriko kontzentzuetan.

### **Fabrikazio-sistemaren razionalizazioa.**

Sakon kuestionatu dira aurreko fabrikazio-erak, metodikoki identifikatu dira hobetzeko aukerak eta gauzatu egin dira, prozesu berri langileen partaidetza aktiboa eta inplikazioa lortu direlarik.

### **Material-logistikaren formalizazioa.**

Produktio-erritmoaren hazkunde handiak behartu-



ta, proiektu hau berariaz arduratu da materialen "Etorrera-Biltegitratze-Zerbitzua" prozesuaz, muntaketa-lekuan ezer falta ez dadin, eta, gainera, tokien okupazioa ahalik eta onena izan eta horien kudeaketarako beharrezko baliabideak minimizatzeko.

Proiektu hauetan Irizar-ekin izandako lankidetzaren bidez, produktibitatearen gehikuntza garrantzitsuak lortzen lagundu du Ikerlanek, eta era berean baita autobusen produktio modernoan beharrezko den informazio teknikoaren sistematizazioan ere.

## VISITA DEL MINISTRO DE INDUSTRIA DE MARRUECOS

**Dris Jettou, ministro de comercio e industria y artesanía de Marruecos y Ali Benbouchta, embajador de este país en España se acercaron a Mondragón el pasado 19 de mayo con la intención de conocer in situ nuestra Corporación. Fue una visita relámpago, de**



**poco más de 4 horas de duración, que comenzó con la recepción oficial en la sede central de MCC, continuó con la visita de la planta de cocinas, lavadoras y lavavajillas de Fagor Electrodomésticos en Garagarza, y concluyó con un almuerzo de trabajo en el que también participaron representantes de empresas de MCC con implantaciones en el mercado marroquí.**



## Me gusta el sol, pero me protejo

**E**s todo un espectáculo la contemplación en los meses de verano de toneladas de carne desparramadas por las playas abrasándose al sol, como auténticos pinchos morunos, incluso con especias y todo, sólo que éstas van en cremas y aunque tienen sabor se utilizan no para condimentar sino para protegerse del sol, y es que el sol, fuente de vida, es también origen de enfermedades cutáneas, algunas graves, y sobre todo del envejecimiento de la piel. Los rayos UV, especialmente los B, tienen capacidad no sólo para producir quemaduras, sino también para alterar el DNA y el ARN celular, producir reacciones bioquímicas intracelulares y acelerar el proceso de envejecimiento. Y lo que es peor, las células almacenan en su memoria esas sobredosis y nos pueden pasar factura en el futuro. Con esto no quiero decir que no haya que tomar el sol, simplemente hay que hacerlo con precauciones.



Los primeros días tómelo a la sombra, que broncea igual que la luminosidad ambiente y la radiación reverberante (el agua refleja casi un 10%, la arena un 30% y la hierba un 5%) estimulan la formación de melanocitos y melanina igual que muchas horas al sol, que sólo le van a servir para quemarse y castigar las células. Después del baño séquese, ya que el agua actúa como cristal, lupa, que intensifica la acción de la radiación. Si su piel es clara utilice fotoprotectores de alto índice, si es mate de índice medio. Beba mucha agua, ya que se pierde mucho líquido.

### Piel envejecida

El envejecimiento de la piel tiene mucha relación con la exposición al sol. La piel envejecida pierde elasticidad, se hace más fina, y las arrugas aparecen por doquier. El michelín hermoso, sonrosado y sabrosón, se transforma en un pingajo acartonado. Y aunque algún modisto quiso

poner de moda aquello de que la arruga es bella, lo aceptamos en la ropa porque nos evita planchar, pero su eslogan sólo valió para las camisas y pantalones. Para el pellejo humano no queremos arrugas, lo queremos suave, aterciopelado, sensual, electrizante. En una sociedad que glorifica la belleza, la salud y el dinero, ser feo, pobre y achacoso, es la mayor desgracia que le puede caer a uno.

### Las modas

Esto de las modas es difícil de entender. Hace montones de años las mujeres más bellas eran las paliditas, un poco entraditas en carnes, de aspecto algo enfermizo y romántico. Ahora priman las delgaditas, fibrosas, bronceadas y morenas, de aspecto atlético. En las primeras décadas de este siglo fue Coco Chanel la que empezó a poner la delgadez como patrón de belleza. Pues bien, la amante de Coco Chanel era un amasijo de michelines. Muchas veces son los hombres los que imponen las modas a las mujeres, y cosa curiosa, hay bastantes más gordos que gordas y aunque decimos pasar de las modas, de eso nada, somos peores que las mujeres. Y me atengo al dato: hay más tiendas de moda para hombres que para mujeres. Olvidense de modas, cuide su piel que es lo que más se ve, y sea feliz, que en la próxima reencarnación vaya usted a saber de que va a ir por la vida.

(\*) Lema de la Sociedad Europea contra el Cáncer 1996

**Eukeni Olabarrieta**

A pesar de sus 23 años, su tarjeta de presentación es extensa: ingeniera técnica en electrónica, apasionada de los idiomas -habla inglés, francés, euskera, y estudia alemán-, canta, toca la guitarra...

J. M. F.

23 años, ingeniera técnica en electrónica, políglota, cantas, tocas la guitarra... ¿algo más?

He estudiado unos años de piano y armonía, además de canto coral.

O sea, que estás bien preparada en el ámbito musical.

Me ha gustado desde pequeña. Siempre he pensado que había una especie de magia en las partituras.

No pierdes un segundo.

No puedo estar quieta, siempre tengo que estar metida en algo.

¿Algún suspenso?

Sí, ya sé lo que es estudiar en agosto.

¿Cómo llegaste a Fagor Automation?

Al necesitar ingenieros técnicos para el SAT, acudieron a Eskola y eligieron a cuatro personas, yo entre ellas.

¿A qué te dedicas?

En un principio estuve en el SAT, pero ahora trabajo en marketing, y a decir verdad, estoy muy a gusto.

# M<sup>a</sup> Nieves Gálvez

Trabajadora de Fagor Automation



Los viajes profesionales, ¿dejan tiempo para hacer turismo?

Sí, pero muy pocas veces.

¿Qué es un CNC?

Un Control Numérico es, esencialmente, un ordenador especial que se encarga de planificar los movimientos de una máquina para fabricar la pieza que le indique el operador. Digamos que constituye la inteligencia de la máquina.

¿Cómo se venden los vuestros?

A pesar de haber fuertes competidores, se venden muy bien, tanto aquí como fuera de nuestras fronteras. Exportamos la mayor parte de

nuestra producción.

Siendo una empresa de Arrasate, eso de "Automotion" ¿no suena un poco raro?

Al principio se llamaba Aurki, pero posteriormente cambió el nombre a Automation, que quiere decir "automatización" y es más acorde con nuestra actividad. Además, este nombre es más fácil de entender en el exterior, ya que la palabra "automation" es la misma en varios idiomas, por ejemplo en inglés y en francés..

¿Estrés?

Hay algunos picos de actividad, pero en general como todo el mundo.

¿Cómo andas de humor?

Tengo mis momentos.

¿Y de genio?

Lo saco a paseo cuando hace falta.

¿Qué lees?

Novelas y algún ensayo.

¿Qué opinas del fútbol?

Prefiero los de más acción, como el baloncesto. Hay un chiste que ilustra muy bien hasta qué punto llega la afición aquí:

- ¿Sabes que el Guggenheim nos va a costar 5000 millones? le dice un amigo a otro.

- Bah! Mientras meta goles.

Y tú, ¿qué deporte practicas?

Me gusta la natación, pero no tengo muchas ocasiones para practicar.

“No puedo estar quieta”

