

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

# TU lankide

494 | URRIA 2004 OCTUBRE

■ **ULMA Construcción**  
adquiere la empresa  
polaca **BAUMA.**

■ **Euskadiko Kutzaren**  
mozkinak %17,4 hazi  
dira iraila bitartean.

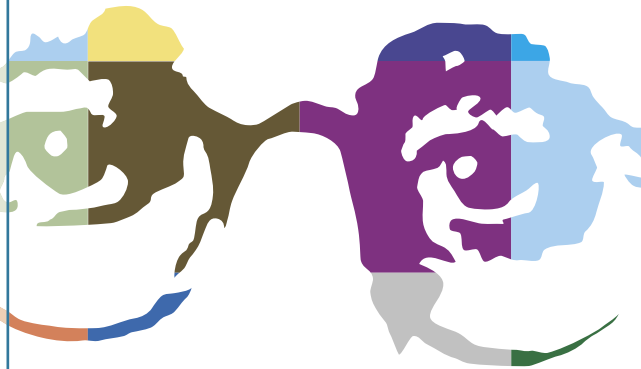
■ **Fagor Arrasate**  
se adjudica un  
importante pedido  
para Whirlpool.

## Arizmendiarrieta según los jóvenes

El Grupo Industrial de MCC, inmerso en un proceso de debate sobre su estructura organizativa.

## En portada

Arizmendiarieta no es una persona muy conocida entre los jóvenes que trabajan en las empresas integradas en MCC. La mayor parte de ellos conoce más su obra cooperativa que su propia figura. Así se constata en las opiniones de varios jóvenes que recoge el presente número.



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

### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefona: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

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

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José M<sup>e</sup> Larramendi.  
José M<sup>e</sup> Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.  
D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



GIZARTE EKONOMIA SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

## 6 La gestión de la Seguridad Laboral de Lana se incluye entre las "Buenas Prácticas"



Se reconoce el esfuerzo de esta cooperativa para reducir los índices de accidentabilidad.

## 11 Grupo Eroski premiado por tercera vez por la Asociación Española de Centros Comerciales

El centro comercial Boulevard de Vitoria-Gasteiz consiguió el galardón al mejor centro comercial grande.



## 30 El Grupo Industrial debate su modelo organizativo



El Grupo Industrial debate su modelo organizativo, reafirmando el enfoque sectorial.

## 36

### Koldobika Jauregi



Koldobika Jauregi eskultorea orain dela 26 urte hasi zen eskulturak egiten.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 30 Begi-Belarri
- 32 Aula cooperativa
- 34 Antzinakoak
- 36 Euskal kultura
- 38 3<sup>a</sup> edad

- 39 Viajes
- 40 Salud laboral
- 41 Hirugarren mundua
- 42 Zure hitza
- 43 Libros
- 44 Personaje

## Herederos de Don José M<sup>a</sup>

La Experiencia Cooperativa de Mondragón nació de la ilusión de unos jóvenes que vivían en este entorno de Arrasate en los años 1950-60. Unos valores hondamente sentidos por un pequeño grupo de ellos –en esto tuvo que ver D. José M<sup>a</sup>– inspiraban aquella ilusión.

Tras una primera fase en la que abundaba la manifestación de descontento y de crítica sobre aquella empresa y aquella sociedad en general en que les tocó trabajar y vivir, vino una segunda fase, que dura hasta hoy, y que se puso en marcha con la declaración de un propósito: “Transformar la empresa para transformar la sociedad”. Contagiaron su ilusión –porque la ilusión es contagiosa– a muchos. Directa o indirectamente, a miles de socios que hemos aportado nuestro grano de arena a la construcción de esta Experiencia empresarial y social.

Hoy estamos en un momento de cambio en general, de cambio muy profundo... Quienes tienen autoridad para juzgar la profundidad de este cambio dicen que se trata de un cambio de era histórica. Como el que se dió en el paso de la Edad Antigua a la Edad Media, o de la Edad Media a la Moderna. Incluso mayor: una transformación equivalente a la que supuso el paso de la Prehistoria a la Historia.

Un cambio tan importante influye también –es obvio– al modo de vivir el trabajo y la vida en general. A quienes pertenecen a las “viejas” generaciones, el fenómeno les sobreviene y les sorprende. Para los jóvenes el presente representa el modo natural de vivir.

A los “veteranos”, los “chapados a la antigua”, su forma de observar la vida y actuar les ha aportado unos resultados (resultados empresariales y vitales) satisfactorios.

Y, desde la atalaya de esa experiencia, pueden tener la tentación de juzgar esta situación de tránsito como desastrosa, casi apocalíptica (“¡a dónde vamos a parar!”). Y hasta se llega a hacer extensivo este juicio a los jóvenes de hoy, a su manera de pensar, de comportarse y de ser.

¿Esta forma de enjuiciar la situación, aporta algo a la solución del problema o más bien la dificulta gravemente?

Como herederos de Don José M<sup>a</sup> y transmisores de este legado de la Experiencia Cooperativa a las nuevas generaciones, tiene sentido preguntarnos: “¿Qué haría él hoy?” No vale salir por la tangente y responder “¡vete a saber lo que él haría en esta situación...!”. Porque sabemos mucho sobre su manera de pensar y de observar la vida, de tal manera que podríamos inferir con certeza su forma de actuar, o, al menos, su actitud presumible hoy.

Sobre todo, hay un rasgo inconfundible de la manera de pensar y ser de Don José M<sup>a</sup> que nos permite presumir cuál sería hoy su actitud: su fé y *confianza incondicional en la persona, en las personas*. No sabemos en concreto qué haría (tampoco importa demasiado). Cualquiera cosa que hiciera, se basaría en la confianza en los jóvenes, la misma que tuvo en los de su tiempo. Y, dada la fuerza de su liderazgo, estamos también seguros de que haría revivir su ilusión, inspirada en nuevos valores o en una manera nueva de vivir los valores humanos que respondiera a las necesidades de nuestro tiempo. Quizá llegaran a comprometerse de nuevo con un propósito: “transformar la empresa para transformar la sociedad”. Pero en esta ocasión se trataría de transformar también nuestra propia “empresa cooperativa”, que no responde a sus nuevos valores, más exigentes, más ilusionantes para ellos que los que ahora estamos mostrando y transmitiendo.

El VII Congreso Cooperativo (mayo, 2003) ha manifestado la necesidad y la voluntad de pararnos a reflexionar sobre el sentido de nuestra Experiencia Cooperativa, para regenerar la ilusión que dio origen a este Proyecto del que nos sentimos orgullosos. Siendo consecuentes con ese valor humano fundamental de la *fé en las personas*, demos de nuevo un protagonismo a los jóvenes. Ellos son el futuro de esta Experiencia.



## ULMA Construcción adquiere la empresa polaca BAUMA

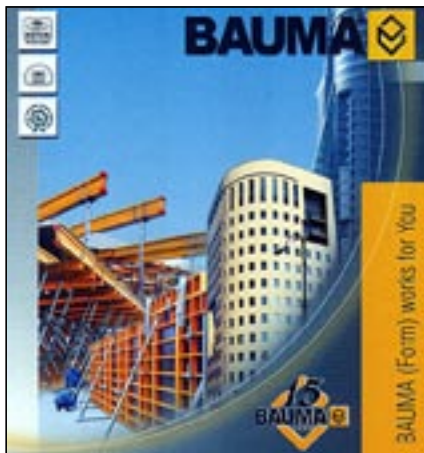
BAUMA TIENE UNA PARTICIPACIÓN DEL 23% DEL MERCADO POLACO Y ESTÁ PRESENTE TAMBIÉN EN MERCADOS COMO EL RUSO Y UCRANIANO

**R**ecientemente, ULMA Construcción ha adquirido la empresa BAUMA, S.A., con el claro objetivo de posicionarse en el mercado polaco. BAUMA, empresa dedicada al diseño, fabricación, venta y alquiler de sistemas industrializados de encofrados, posee una participación del 23% del mercado polaco y está presente también en mercados como el ruso y ucraniano, trabajando con distribuidores en Turquía, Kazajistán, Lituania y otros países de la Europa del Este.

Fundada hace 15 años, BAUMA dispone de 4 almacenes centrales, 11 oficinas de representación y 3 almacenes de apoyo en Polonia, así como fábrica propia. Cuenta con 160 empleados y una facturación en torno a 14 millones de euros.

### El sector de la construcción en Polonia

Del análisis del sector de la construcción, realizado en el mercado polaco, se puede señalar que en el ejercicio 2001, el sector privado era responsable del 97% de las ventas. Las inversiones se han concentrado en las grandes ciudades, como Varsovia, Poznan y Gdansk. Algunas empresas de construcción



occidentales han sellado alianzas estratégicas con empresas polacas para explotar los importantes proyectos de infraestructuras que el país tiene por delante. Como ejemplo, destacar que el 65% de BUDIMEX, empresa líder en el sector construcción de Polonia, pertenece a FERROVIAL-Agroman.

El número de viviendas construidas cayó de 190.000 en 1985 hasta 62.130 en 1996 antes de comenzar una lenta recuperación. El número de viviendas construidas en 1997 y 1998 aumentó un 11,9% y 9,4% situándose en 73.700 y 80.600 viviendas, respectivamente. Este

crecimiento impulsó las unidades de viviendas construidas hasta las 105.967 en 2001 y 97.595 en 2002.

Existe una enorme demanda de nuevas viviendas, impulsadas por el dinamismo económico y por el rápido crecimiento de las rentas de la población de las grandes ciudades, así como por la expansión del número de jóvenes que acceden al mercado laboral. Así mismo, se prevén crecimientos importantes en los subsectores de carreteras y puentes, depuradoras, industria e infraestructura militar.

## FAGOR ELECTRÓNICA ORGANIZA UN SEMINARIO SOBRE WIFI, DOMÓTICA Y TDT

Los días 30 de septiembre y 1 de octubre tuvo lugar en Otalora un seminario sobre Tecnologías de Telecomunicaciones –cable coaxial, power line y wireless–, en las que Fagor está presente con sus catálogos de Recepción TV, Domótica y WIFI. Este seminario estaba dirigido principalmente a ingenierías eléctricas y de telecomunicaciones, así como a prescriptores.

En la jornada del primer día, los asistentes tuvieron oportunidad de ver aplicaciones domóticas en marcha en "Domolab", la casa piloto inteligente que a modo de banco de pruebas dispone Fagor en el Parque Tecnológico de Miñano (Alava). Posteriormente, tuvo lugar un seminario de comunicaciones sobre corrientes portadoras (PLC).

La segunda sesión se centró principalmente en las soluciones WiFi de Fagor. En lo que respecta a las comunicaciones inalámbricas, Fagor desarrolló un curso donde destacaron las ventajas de esta tecnología, frente a los cableados tradicionales y la amplia gama de productos que se ofertan en función de las necesidades de la instalación.

Para terminar el seminario, se dedicó una sesión completa al capítulo de la "TV Digital Terrenal (TDT)", dónde se aportó tanto información teórica, como práctica. Fagor, consciente de la importancia que supondrá en los próximos años la irrupción de la TDT, ha desarrollado diversas soluciones, como la cabecera "Nexum Digital" que se presentó oficialmente en estas charlas.



## ■ Antes Fagor Sistemas, ahora Mondragon Assembly

**E**l mes pasado comentábamos que Mondragon Assembly, cooperativa integrada en MCC dedicada al diseño y fabricación de líneas y sistemas automáticos de montaje y control, había decidido adoptar una denominación común para todas sus implantaciones con el fin de trasladar una imagen común a sus clientes. La nueva denominación es obviamente Mondragon Assembly, que es la que toman las cinco implantaciones de Europa y la de México que actualmente integran el Grupo.

Pues bien, a esta información del mes anterior queríamos añadirle, por petición expresa de la propia cooperativa, que la denominación anterior de Mondragón Assembly era Fagor Sistemas.



## ■ Fagor Electrodomésticos inicia una nueva etapa en el proyecto "Casa Barcelona"

EN ESTA FASE COLABORARÁN LOS ARQUITECTOS CARLOS FERRATER E IGNACIO PARICIO PARA DESARROLLAR UNA COCINA VERSÁTIL CAPAZ DE AJUSTARSE A LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE SUS HABITANTES EN LAS DISTINTAS FASES DE SU VIDA.

**F**agor aborda una nueva fase del Proyecto Casa Barcelona, que se presentará en la Feria Construmat 2005, en colaboración con los prestigiosos arquitectos Carlos Ferrater e Ignacio Paricio, y con el objetivo de avanzar en el desarrollo de una nueva cocina basada en la versatilidad y capaz de ajustarse a las necesidades cambiantes de sus habitantes en las distintas fases de su vida.

### El nuevo proyecto de Fagor

El Proyecto parte de un nuevo concepto de cocina capaz de, partiendo de unos elementos muy básicos, crecer y desarrollarse a medida que surjan nuevas necesidades. Una cocina que evolucione al mismo tiempo que una pareja: unos comienzos sin demasiados medios, un equipamiento básico pero eficiente, las nuevas necesidades que plantea la llegada de los niños, la movilidad que requieren las remodelaciones de la vivienda, etc... Una cocina, en definitiva, que pueda cambiar al mismo ritmo que cambia la familia. Un nuevo concepto de cocina móvil, en el que todo puede moverse (incluso el mueble en el que está montada la placa tienen ruedas para trasladarlo y sacarlo a la terraza a modo de barbacoa).

### Prestigiosos colaboradores

Los compañeros de viaje de Fagor en este interesante Proyecto son los prestigiosos arquitectos Ignacio Paricio y Carlos Ferrater, autor del Jardín Botánico de Barcelona. Ignacio Paricio, arquitecto y Catedrático de Construcción fue uno de los impulsores de Casa Barcelona al proponer a Construmat un proyecto comprometido con la transformación del espacio



doméstico, que parta de viviendas más flexibles, capaces de adaptarse a los distintos tipos de vida y de admitir modificaciones y mejoras sin necesidad de obras. Para Paricio, lo más interesante de este proyecto es involucrar a la industria en ideas hasta ahora algo utópicas, y conseguir que las hagan realidad. En Casa Barcelona trabajan conjuntamente empresas, arquitectos y diseñadores en cinco ámbitos del hogar –a cocina, el baño, la ventana, los tabiques y el suelo–.

### Fagor en Casa Barcelona

En 2003 Fagor Electrodomésticos y el arquitecto francés Dominique Perrault presentaron su interpretación de la cocina del futuro, compuesta por elementos móviles, aditivos e independientes de los tabiques y caracterizada por la estandarización modular, la incorporación de las tecnologías de la información, la ergonomía y la polivalencia funcional.



## La gestión de la Seguridad Laboral de Lana se incluye entre las "Buenas Prácticas" corporativas

HAN LOGRADO REDUCIR NOTABLEMENTE EL NÚMERO DE ACCIDENTES CON BAJA EN LA COOPERATIVA



### Trayectoria

Lana comenzó a estructurar su sistema de gestión laboral a mediados del año 2001 con la realización de la Evaluación de Riesgos de todos los puestos de trabajo y el consiguiente plan de acciones preventivas. A medida que se iba completando el plan de acciones, durante el año 2002 se realizaron las UMIs (Unidad mínima de información) de cada puesto y se formó/informó a todos los trabajadores en relación a la Ley de Seguridad Laboral y a los riesgos existentes en sus puestos de trabajo reflejados en las UMIs.

Paralelamente a este proceso se ha estructurado la organización en equipos de trabajo, siendo uno de los principales objetivos de los mismos el de priorizar la Seguridad. A finales de ese mismo año se inició la elaboración de los procedimientos siguiendo el sistema ERAIKIZ de Lagunaro-Mondragón SPM.

El comité de validación de "Buenas Prácticas" corporativas ha incluido recientemente en su catálogo la experiencia de la cooperativa Lana en el ámbito de la Seguridad Laboral. De esta forma, se reconoce –y al mismo tiempo, se difunde entre las cooperativas de MCC– el esfuerzo realizado por esta cooperativa para reducir sensiblemente los índices de accidentabilidad a través de la concienciación de todos sus trabajadores en el ámbito de la seguridad.

Las "Buenas Prácticas" son un mecanismo corporativo para compartir conocimientos y experiencias entre todas las empresas integradas en MCC. Al día de hoy el inventario de "Buenas Prácticas" asciende a más de 50 casos.

### Mejoras conseguidas

Esta forma de actuar ha permitido mejorar de una forma sustancial tanto el índice de incidencia como el índice de gravedad respecto a los últimos años, incluyendo en ambos índices a todos los trabajadores de la cooperativa.

A partir de ahora, Lana se ha propuesto como próximos desafíos en esta área de gestión la definición de todos los procedimientos y su gestión, así como las inspecciones de equipos y el uso correcto de los EPIs. Asimismo se plantea el reto de reducir los niveles de ruido en todos los puestos de trabajo con niveles intolerables o importantes.

## Athletic, Real y Osasuna viajan en PBs de Irizar

Cada vez son más los equipos de fútbol de primera división que viajan en autocares PB de Irizar: Atlético de Madrid, Barca, Valencia, Getafe, Zaragoza, Real Madrid, Albacete... Y ahora Athletic de Bilbao, Real Sociedad y Osasuna, que recientemente han estrenado sendos PBs para los desplazamientos de los equipos.

### Equipamiento de lujo

El equipamiento de estos autocares es espectacular e incluye todo lujo de detalles: butacas de cuero con cabezal descanso, apoyabrazos al pasillo, doble apoyabrazos central, revistero, apoyapies, mesitas independientes, con mecanismo giratorio, lunas laterales dobles extratintadas, sonido individual en todas las plazas, porta equipaje interior con tapas tipo avión, retrocámara para facilitar las maniobras de marcha atrás, climatizador independiente para el



## LKS Ingeniería realiza el proyecto de rehabilitación del Hotel Casa Fuster en Barcelona

SE TRATA DE UN EDIFICIO MODERNISTA DEL ARQUITECTO DOMÈNECH Y MUNTANER UBICADO EN EL PASEO DE GRACIA QUE TRAS SU REHABILITACIÓN SE HA RECONVERTIDO EN HOTEL DE LUJO

La gestión integrada de proyectos de rehabilitación es una especialidad que el Grupo LKS Ingeniería desarrolla en proyectos de noble importancia como es el del edificio modernista Casa Fuster, del prestigioso arquitecto Domènech y Muntaner ubicado en el Paseo de Gracia de Barcelona.

La gestión de LKS Ingeniería, realizada a través de su participada LKS Studio, ha consistido en transformar el uso del edificio que pasa de ser la sede de FECSA a un hotel de lujo que recupera el nombre de Casa Fuster. Cuenta con dos sótanos y cinco plantas de 1.600 m<sup>2</sup> cada una, además de otro edificio más pequeño, sin valor arquitectónico, en fachada opuesta. El proyecto de diseño es de GCA y el de instalaciones de PGI.



reproducido revestimientos de estucos antiguos, pan de oro, pan de plata, mosaicos antiguos, falsos techos a cuatro aguas etc. Todo ello en para un hotel de cinco estrellas, gran lujo. Además se ha recurrido a reconstruir templetas, balaustradas, pináculos etc., con piezas o documentación antigua.

Algunos de los aspectos a destacar son los significativos cambios y refuerzos en la estructura con forjados existentes de bóvedas de rasilla a la catalana, mantenimiento de muros de carga, apertura/cierre de huecos según necesidad de la nueva distribución etc. El edificio anexo se ha demolido interiormente manteniendo la fachada anterior por razones administrativas y desde allí se ha excavado un segundo

sótano y construido totalmente nuevo un anexo al hotel.

La contratación de la obra por lotes a diez contratistas muy profesionales y constructivos, ha posibilitado la ejecución de la misma resolviendo múltiples dificultades.

LKS Ingeniería, dedicada a la arquitectura, ingeniería y gestión, es un equipo formado por 305 profesionales con sedes operativas en Madrid, Bilbao, Mondragón, Vitoria, Barcelona, San Sebastián, Pamplona, Logroño, Granada, Barcelona, Santiago de Compostela, Valladolid y Málaga.

### Características del proyecto

Las fachadas y los tejados de mansardas se han restaurado de acorde con los monumentos históricos de Barcelona, tomando decisiones in-situ como demoler y reconstruir además de la cubierta todo el perímetro lateral de mansardas de la cuarta planta de muy compleja ejecución.

Dentro de esta estructura se han abierto habitaciones, salones, restaurantes, cocinas, cafeterías etc, en los que se han

conductor y automático para los pasajes, tomas de corriente a 220V cada dos plazas, salón en la parte trasera con mesa central extensible y elevable, armarios esquineros con botillero y despensa, monitores de TV, DVC y equipos CD, mueble frigorífico y cafetera...

En fin, todo un lujo "made in Irizar" para los desplazamientos de los equipos vascos en PB, el último modelo de la carrocería guipuzcoana. Vistas las prestaciones de este coche y el positivo impacto que supone para la imagen de los clubes, no es de extrañar que la "pebitis" se haya extendido rápidamente y no sea una "ventaja competitiva" exclusiva de los equipos vascos.





## Fagor Arrasate se adjudica un importante pedido para Whirlpool

PARA EL SUMINISTRO DE UNA COMPLETA LÍNEA TRANSFERIZADA POR UN VALOR PRÓXIMO A LOS SEIS MILLONES DE DÓLARES.



La cooperativa Fagor Arrasate ha obtenido recientemente un nuevo e importante pedido para la multinacional norteamericana Whirlpool, uno de los mayores fabricantes de electrodomésticos del mundo. Su sede central se encuentra en Benton Harbor (Michigan), tiene varias plantas dispersas por todo el mundo y entre las marcas de electrodomésticos que comercializa destacan Whirlpool, Consul, Bauknecht, Brastemp y Kitchenaid.

El pedido adjudicado a Fagor Arrasate tiene un valor de casi 6 millones de dólares y se logró en cerrada competencia con otras empresas estadounidenses, alemanas e italianas.

### Línea tr nsfer

Fagor Arrasate suministrará una completa línea transferizada para fabricar hasta 14 piezas de frigoríficos, especialmente el cuerpo met lico del mismo, la envolvente, el panel trasero, el frente y los refuerzos interiores del mismo.

Se trata de una línea muy flexible y computerizada para la fabricación de numerosas piezas y en la que los tiempos de cambio y preparación son, en algunos casos, tan bajos como 3 minutos.

La instalación, que se suministrará "llave en mano", dispone de una unidad de carga de formatos, una punzonadora flexible con 13 unidades libremente programables, un volteador de formatos y un sistema de precalentado para poder utilizar acero prepintado sin dañar la capa de pintura. La línea, incorpora

una perfiladora de 39 cabezales, una de las más completas jams realizada por Fagor Arrasate. Le siguen las plegadoras automáticas computerizadas y especializadas en plegados con materiales delicados.

### Línea de corte para Brasil

A este pedido hay que añadir otro que se ha logrado este mismo mes para suministrar una línea de corte longitudinal de alta capacidad a la empresa brasileña Brasmetal por un valor de 2,1 millones de dólares.

Las líneas de corte longitudinal son aquellas que cortan las bobinas madre que la siderurgia fabrica (usualmente de gran ancho y gran peso) en bobinas más estrechas adaptadas a las necesidades de los usuarios finales de la chapa. En este tipo de instalaciones, un tema vital es la rapidez de cambio de las herramientas necesarias para cortar esas bobinas. Fagor lo soluciona con un sistema automático de cambio de cuchillas y separadores de los más rápido del mundo.

La empresa Brasmetal es una de las más importantes de Brasil en el campo del procesado de banda metálica. Se trata de una *joint venture* con la Compa a alemana C.D. Waelzholz que tiene más de 170 años de experiencia en el sector sider rgico. Fagor Arrasate prevé facturar este ejercicio más de 100 millones de euros, de los que el 90% corresponder n a ventas internacionales.

## Fagor Arrasate eta Ona Pres kooperatibek 20 milioi euroko lana entregatu dio Gestamp Polska-ri

Fagor Arrasate eta Ona Pres kooperatibek G1 motako prentsa automatikoen línea bat (Fagor Arrasate) eta prentsa hidraulikoen beste línea bat entregatu berri dizkiote Gestamp Taldeari, Poloniako Poznan-etik gertu dagoen Wrzesnia-ko bere plantan jartzeko. Bi línea horiek txapazko piezen estanzazioa dute helburu, Volkswagenen "Caddy" furgonetaren fabrikaziorako. Entrega hau denbora errekorrean egin da, eskaria egin zenetik Wrzesniako instalazioetan martxan jarri diren arte soilik 12 hilabete igaro baitira. Línea hauen balioa guztira 20 milioi euro da.



## CINCO COMPAÑEROS DE MONDRAGON SISTEMAS CRUZAN LOS PIRINEOS EN SEIS DÍAS

Comprobando que el espíritu cooperativista (esperando al último, compartiendo tiempo, ilusiones, "pájaras", ...) también es extrapolable a actividades lúdicas, cinco compañeros de Mondragón Sistemas cruzaron el pasado mes de junio los Pirineos en bicicleta.

Sus herramientas durante los seis días y medio que duró la travesía de 779 kilómetros, entre Rosas (Girona) y Hondarribia (Gipuzkoa), fueron sus bicicletas de montaña, las alforjas, el bote de *isostar*, las barritas energéticas, ... y el pundonor necesario para darle a los pedales hasta completar su objetivo.

Este tipo de aventuras las iniciaron hace ahora tres años completando el Camino de Santiago, el año pasado se atrevieron con la Ruta de la Plata y este año "ha caído" la transpirenaica. Y ya están haciendo planes para la próxima aventura. Los componentes del equipo (todavía sin patrocinador) son Javier Olaizola, Iker Garcia, Javier Villagrà, Ander Ugarteburu e Iñaki Serras, que en la foto aparecen en plena ascensión a Peyresourde.



### GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## Caja Laboral gana hasta setiembre 89,5 millones de euros

UN 17% MÁS DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS A LA MISMA FECHA EL AÑO PRECEDENTE.

**E** Los Resultados antes de impuestos de Caja Laboral han alcanzado en los nueve primeros meses de 2004 los 102,2 millones de euros, cifra un 17,4 por ciento superior a la alcanzada el año precedente. En términos netos después de impuestos, estos resultados suman 89,5 millones de euros.

Este elevado nivel de resultados es el reflejo de la buena evolución del negocio típico bancario, y el ajustado control de los gastos de estructura, pero también de la anticipación en la gestión de los riesgos bancarios.

La reducción de tipos de interés, en niveles históricos mínimos, se ha compensado con la expansión del negocio bancario, que ha continuado siendo destacada, en especial en el negocio de financiación tanto a empresas como a particulares.

En la financiación doméstica, destacan las hipotecas para compra de viviendas, cuyos saldos han seguido creciendo a un ritmo interanual del 18,7 por ciento. En cuanto a los préstamos personales, sus saldos han crecido un 12,5 por ciento.

En cuanto a la financiación empresarial, el crecimiento de los préstamos, créditos y *leasing* ha crecido nada menos que un 21 por ciento interanual, destacando tanto su volumen como su calidad.

Finalmente, cabe mencionar un hito importante: este mes se han cumplido diez años del inicio de la apertura de oficinas en La Rioja, primer paso de la expansión cuyo éxito comercial hizo que Caja Laboral generalizara una política de apertura de oficinas en zonas limítrofes al País Vasco y Navarra que sitúa en 100 Sucursales las ubicadas fuera de su territorio tradicional.



GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## GIPUZKOA SE ADJUDICA POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO EL TORNEO FUTBOL 7 DE CAJA LABORAL

A últimos de este mes de octubre se celebró en Paternain (Navarra) la tercera edición del torneo de fútbol 7 de Caja Laboral. Allí se dieron cita las seis selecciones (Araba, Nafarroa, Bizkaia, Gipuzkoa, Castilla-León y La Rioja-Aragón) que competían por adjudicarse esta nueva edición del torneo. En esta ocasión los anfitriones fueron los navarros que, fieles al refranero, no fueron profetas en su tierra, y dejaron escapar la victoria al perder la final con el equipo de Gipuzkoa (1-0), que se adjudicó el torneo por segundo año consecutivo. En esta edición cabe destacar el buen papel de las selecciones de Rioja-Aragón y Castilla-León, que a pesar de ser nuevos en la competición lograron un tercer y cuarto puesto respectivamente. Araba y Bizkaia no hicieron mal papel pero no rayaron al nivel de las dos ediciones anteriores.

Al margen de lo estrictamente deportivo, el evento fue un canto a la camaradería, una jornada de confraternización presidida por el buen ambiente y en la que hubo tiempo para compartir impresiones entre compañeros de los diferentes territorios en los que Caja Laboral está implantada. En las fotos, posan los dos equipos que disputaron la final: Gipuzkoa (foto izquierda) y Navarra.



GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

## Fundación Grupo Eroski abre el plazo de presentación de proyectos de cooperación internacional al desarrollo

PRESENTA LA 4ª EDICIÓN NACIONAL DE LA CONVOCATORIA DE FINANCIACIÓN DE INTERVENCIONES EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL 2004.

**F**undación Grupo Eroski ha owesto en marcha su cuarta convocatoria nacional de Financiación de Intervenciones en Cooperación Internacional 2004, con el objetivo de colaborar económicamente en proyectos destinados al apoyo a países en vías de desarrollo.

Casi un centenar de ONGs de toda España presentaron sus proyectos el pasado año en la 3ª edición de esta convocatoria que despertó gran interés humanitario. Como resultado de la convocatoria de 2003, Fundación Grupo Eroski financió con 163.500 euros los proyectos presentados por Fundación C.E.A.R., Fundación Intermón-Oxfam y COCEMFE. Fundación Grupo Eroski financió con 100.000 euros los proyectos presentados por Fundación Ayuda en Acción, Fundación Save The Children y Cruz Roja en el 2002. En 2001 fueron elegidos los proyectos de Fundación Vicente Ferrer, Fundación Inter Red y Setem Cataluña.

Las áreas de actuación que se apoyan con esta iniciativa de Fundación Grupo Eroski son el comercio justo, las iniciativas cooperativas en países empobrecidos y la formación y capacitación de población vulnerable. Los proyectos presentados dentro de estas áreas pueden orientarse bien a la intervención



directa en países empobrecidos, o bien a la sensibilización, concienciación, movilización y educación para el desarrollo en países industrializados.

Por último, señalar que la relación de proyectos seleccionados se hará pública antes de finalizar el primer trimestre de 2005, y los responsables de los proyectos seleccionados recibirán una notificación personal.



## Grupo Eroski premiado por tercera vez por la Asociación Española de Centros Comerciales

EL CENTRO COMERCIAL BOULEVARD DE VITORIA-GASTEIZ CONSIGUIÓ EL GALARDÓN AL MEJOR CENTRO COMERCIAL GRANDE.

El pasado día 15 de octubre, dentro de los actos de clausura del IX Congreso Español de Centros Comerciales celebrado en Sevilla, el Boulevard de Vitoria-Gasteiz consiguió el galardón al Mejor Centro Comercial Grande, categoría en la que competía con Madrid Xanudu, Meridiano 16 de Santa Cruz, Gran Plaza de Almería y Berceo de Logroño.



El premio se ha concedido por la contribución del Centro a la recuperación urbanística de una parte de la ciudad, su regeneración paisajística y de infraestructuras, poniendo al servicio de los ciudadanos un Centro Comercial equilibrado, potente y moderno.

En el mismo acto, la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), de forma extraordinaria otorgó un Premio Especial del Jurado al Grupo Eroski en general y a Jose Miguel Fernández, director de Desarrollo en particular por su "aportación a la industria de los Centros Comerciales, su trabajo como promotor incansable en tiempos cada vez más difíciles, el dinamismo y la evolución de su cadena de hipermercados, la reciente diversificación de actividades tan necesario para nuestra industria y su entusiasmo por el trabajo duro y bien hecho".

Grupo Eroski recibe este galardón otorgado por primera vez por la AECC, después de recoger el primer premio al Mejor Centro Comercial Grande en las tres últimas ediciones: en el año 2000 con Artea (Bizkaia), en el 2002 con Parque Principado (Asturias) y en el 2004 con Boulevard de Vitoria-Gasteiz.

## II Jornada de Innovación

SE CELEBRARÁ EN IKERLAN EL PRÓXIMO 10 DE NOVIEMBRE. SU OBJETO ES POTENCIAR LA PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El próximo 10 de noviembre se celebrará en el centro de investigación Ikerlan la segunda edición de esta "Jornada de Innovación" dedicada a impulsar la práctica de la innovación en las empresas.



La jornada ha sido organizada por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea e IKERLAN, cuenta con la colaboración de MCC y el Cluster del Conocimiento y está especialmente orientada a gerentes, directores industriales y de innovación, marketing, e I+D+I.

### Contenidos

Según los organizadores de este evento, la innovación no se lleva a cabo mediante una secuencia de actividades, sino integrando componentes organizativos en un marco estructurado para la consecución de resultados innovadores. La innovación debe plantearse como un camino hacia la empresa innovadora basado en dos claves:

- Contar con una referencia común que permita que toda la empresa entienda lo mismo cuando habla de innovación.
- Una dinámica entre componentes organizativos dispersos que mediante sus aportaciones a esa referencia común hacen realidad la innovación.

La jornada del año pasado se centró en modelos conceptuales y marcos de referencia para responder a la primera clave. Los temas que se desarrollarán durante esta segunda edición se sitúan en la segunda clave, y han sido elegidos con el fin de potenciar la práctica de la innovación en las organizaciones.

Para ello, se van a exponer, propuestas metodológicas y casos de empresa. El contenido de las ponencias mostrará unas prácticas críticas que contribuyen a definir un plan de innovación: organizar y realizar la vigilancia, generar ideas innovadoras aplicando técnicas de creatividad, y diseño del plan de innovación mediante técnicas de "roadmapping".

Para más información sobre esta jornada: M<sup>a</sup> Eugenia Iñurrieta (lib@ikerlan.es) o a través del número de teléfono 943 712 400.



## MUko ordezkariak "Nazioarteko Kooperatiben Forum"-ean

MIKEL CID, MUKO DOKTORETZA IKASLEAK AURKEZTU ZUEN PONENTZIA BAT BERTAN.

Alemanian burutu zen uztailean lau urtetik behin antolatzen den "International Cooperatives Forum". Bertan MUko ordezkariak MCCko esperientzia kooperatiboaz hitz egiteko aukera izan zuten. Ponentziaren arduraduna Juan Cid izan zen.

### Zer da ICF forua? Zer aztertu zen bertan?

International Cooperatives Forum Alemaniako unibertsitateetako kooperatiba institutuek lau urtez behin antolatzen duten kongresua da. Aurten, "kooperatiba sareen abantaila konpetitiboa" jorratu zen, eta mundu osoko ikerlari eta kooperatiba zuzendariak izan ziren bertan. Hori bai, gehiena alemaniar hizkerako jendea zen, Alemaniatik bertatik, Suitzatik edo Austriatik etorritakoak.

### Zertan datza eskaini duzun ponentzia?

Gure ponentziak MCCren kasua aurkeztu zuen. Kooperatiben arteko eta kanpoko erakundeekiko elkarlan sareak deskribatu genituen: ezaguera, teknologia eta elkartasun mailan. Sare horiek eta MCCren estruktura sektorialak oro har gaur egungo ingurune globaletako erronkei aurre egiteko duten erabilera azpimarratu genuen.

### Zer nolako kritikak jaso zituen ponentziak?

Egia esan, nahiz eta gurearekin batera beste hamabost aurkezpen ezberdin antolatu zituzten denbora berean, jende talde polita bildu zen gurean, eta mesedegarriena aurkezpenaren ondoren egin zituzten galderak izan ziren. Gehienek entzunda zuten noizbait MCCri buruzko zerbaiz.



### Tesi bat prestatzen ari zara, ezta? Zer aztertuko du tesi horrek?

Bai, Mondragon Unibertsitateko doktoretza ikaslea naiz baina nire tesirako ikerketa gehiena Kanadan egiten ari naiz, University College of Cape Breton-en. Bertan Greg MacLeod eta Harvey Johnstone dira nire zuzendariak, eta ETEOn Inazio Irizar.

Nire hipotesiak dio kooperatibek beren printzipioekiko konpromiso finko bat adieraziz merkatu globaletan lehiakortasun maila altua eta, beraz, emaitza ekonomiko onak lortu ditzaketela, hori baita gure iritiz maila sozialean dituzten helburuak aurrera eramateko bide bakarra.

## VISITA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO E INDUSTRIA DE SUDÁFRICA

Este mes de octubre recibimos la visita de la directora de Desarrollo Cooperativo del Gobierno de Sudáfrica. Acudió acompañada por miembros de su departamento en un visita cuyo objetivo era conocer el proceso de creación de cooperativas en MCC con el objeto de impulsar la creación este tipo de empresas en su país. Sudáfrica tiene una tasa de desempleo del 40% y desde el departamento de Comercio e Industria están decididos a reducir esta tasa mediante la creación de empleo cooperativo. Mondragón ha sido la última escala de un viaje que les ha llevado hasta Japón, Italia y Valencia para conocer las experiencias cooperativas desarrolladas en esas zonas.



## Cita con los delegados internacionales de MCC

EN UNA NUEVA EDICIÓN DEL FORO INTERNACIONAL DE MCC EXPUSIERON LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE CADA PAÍS.



representantes de diferentes cooperativas de MCC. Según el programa previsto, cada delegado expuso las características del país que representan, así como las amenazas y oportunidades de estos mercados para MCC.

En una segunda parte del foro, fueron los representantes del ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, quienes tomaron la palabra: Angel Martín Acebes, vicepresidente ejecutivo, y Pedro Moriyón Díez-Canedo, director general de promoción. En esta conferencia se analizaron los aspectos de la internacionalización y los programas de ICEX relacionados con la misma.

En el acto, también tomaron parte Eduardo Berriatua, director general de comercio del País Vasco, Ana González de la Pesa, directora de comercio de Gipuzkoa, y Xabier Ansa, director de la oficina de ICEX.

Como ya viene siendo habitual, durante la primera semana de octubre los delegados internacionales de MCC se dieron cita en Mondragón, donde se organizó por séptima vez la Semana Internacional. Durante cinco días los delegados de China, India, Rusia y CEI, Brasil, México y Estados Unidos contaron con una apretada agenda en la que además de mantener reuniones conjuntas, aprovecharon su estancia para despachar con representantes de las cooperativas que ya tienen implantaciones exteriores en los países citados o están interesadas en hacerlo en un futuro próximo.

### Foro Internacional

A principios del mes de octubre, y en el marco de la Semana Internacional, se celebró el Foro Internacional, un encuentro al que asistieron cerca de cien personas



## KANADAKO "SAINT MARY'S UNIVERSITY OF HALIFAX"-EKO IKASLEAK GURE ARTEAN

Enpresa kooperatiboei buruzko masterra egiten ari diren Kanadako "Saint Mary's University of Halifax"-eko ikasleak izan dugu gure artean. Master hau "on line" ari dira egiten eta egitarau akademikoaren arabera hiru bider biltzen dira ikasle guztiak masterrak irauten duen bitartean. Horietako bilera bat Arrasate aldean egiten dute, MCCren Esperientzia ezagutzeko astebeteko egonaldian. Gure artean egin zuten denboran MCCren bilakaera aztertu zuten, kooperatibak bisitatu eta hitzaldietan parte hartu zuten.





ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

## PRESENTACIÓN DEL ÚLTIMO TRABAJO DE JESUS LARRANAGA



El próximo **10 de noviembre** tendrá lugar en Mondragón la presentación de la obra póstuma de Jesús Larrañaga **"Dilema del cooperativismo en la era de la globalización"**. El acto, que se iniciará a las 18.30 en el salón de actos del Centro Corporativo de MCC, pretende ser un sencillo y cálido homenaje a este cofundador de la Experiencia Cooperativa Mondragón que falleció el pasado 7 de mayo a los 77 años de edad como consecuencia de una larga dolencia renal.

## Ahizke-CIM presenta los cursos de "inmersión total" para el curso 2004-2005

OFRECE LA POSIBILIDAD DE APRENDER INGLÉS, FRANCÉS Y ALEMÁN.

**A**l igual que en años anteriores, Ahizke-Cim ha presentado los cursos de "inmersión total" en inglés, francés y alemán para el presente curso académico 2004-2005.

Los cursos, que tienen una duración de cinco días, de lunes a viernes, están orientados a grupos reducidos (de 2 a 4 personas) y en su programa de estudio priman la comprensión y la expresión oral. En cuanto a los niveles, cabe indicar que se han ofertado cursos de inmersión para todos los niveles, desde elemental hasta avanzado.

Además, también se organizarán cursos *one-to-one* para aquellas personas que desean realizar un aprendizaje más intensivo con un programa de estudio totalmente adaptado a sus necesidades y su perfil profesional.

Para más información sobre los cursos se puede contactar con Ahizke-Cim a través del número de teléfono 943 712055 o consultar el sitio web <http://www.cim-idiomas.com>

Por último, señalar que los interesados en participar en alguno de estos cursos pueden solicitar una prueba de nivel gratuita en la dirección de correo electrónico: [inmersion@cim-idiomas.com](mailto:inmersion@cim-idiomas.com).

## II Jornadas sobre Derecho transfronterizo en Irún

LA EDICIÓN DE ESTE AÑO SE CENTRARÁ EN EL ANÁLISIS DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO FRANCÉS EN MATERIA DE DERECHO LABORAL Y DERECHO CIVIL.

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea va a celebrar, con la colaboración de la Agencia Transfronteriza Donostia-Baiona y el Consorcio transfronterizo Bidasoa-Txingudi, las II Jornadas sobre los aspectos legales de la problemática ligada al hecho transfronterizo. Esta iniciativa tendrá lugar entre el 29 de noviembre y el 2 de diciembre de este mismo año, en la sede que la Facultad posee en el Campus de Bidasoa, en Irún.

### Objetivos de las Jornadas

El objeto de las II Jornadas consiste en analizar el ordenamiento jurídico francés en materia de derecho laboral y derecho civil. Bajo el título "Trabajar y ser propietario en Francia (siendo ciudadano europeo no francés), problemática jurídica" se van a analizar por un lado, el derecho laboral francés en materias tales como contratos de trabajo, nóminas y seguridad social, y por otro el derecho de propiedad francés de viviendas y locales de negocio, así su adquisición, donaciones y testamentarias, hipotecas, arrendamientos y propiedad horizontal.

Los ponentes que van a participar en la iniciativa son abogados y expertos en derecho francés de ambos lados de la frontera, si bien el idioma que se va a emplear va a ser el español, y están destinadas fundamentalmente a profesionales: asesorías y consultorías, gestorías, agentes mercantiles, notario, bancos y entidades de crédito, agencias de seguros, abogados y administradores de fincas, entre otros.

## MUK 2004-2005 IKASTURTEA INAUGURATU



MUK urte akademiko berria inauguratu zuen urriaren 4an, Juan Jose Ibarretxe Eusko Jaurilaritzako lehendakariak presiditutako ekitaldian, Anjeles Iztueta Hezkuntza sailburua,

EAEko hiru unibertsitateetako errektoreak eta Jesus Catania MCCko Kontseilu Orokorreko lehendakaria ondoan zituela. MUko errektoreak euskal sistema unibertsitarioaren garrantzia azpimarratu zuen Euskadi egituratzeko elementua den heinean, eta nabarmendu zuen botere publikoei dagokiela hori garatzeko baldintza egokiak sortzea, finantzaketa egokia barne.

Ibarretxe lehendakariak, berriz, lankidetzeta eta elkarrekin gogoeta egiteko prozesuan aurrera egitea aholkatu zuen, EHU bikaina lortzeko, Deustuko Unibertsitate bikaina lortzeko eta MU bikaina lortzeko, eta hezkuntza eta unibertsitate sistema propioa errebendikatu zuen.



## INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR

Un grupo integrado por cerca de una treintena de jóvenes portugueses recién licenciados acudieron a MCC invitados por el ICEX (Instituto de Comercio Exterior de Madrid). El objeto de ICEX con la programación de estas visitas consiste en dar a conocer a estas personas –que en breve se incorporarán al mundo laboral, en este caso en Portugal– las distintas realidades socioempresariales del Estado español. Los jóvenes licenciados tras la visita mostraron su grata sorpresa “por la distinta forma de hacer empresa de las cooperativas de la Experiencia Mondragón”.



## Nuevas responsabilidades en la Agrupación de Ingeniería y Consultoría y LKS S.coop.

**JAVIER SOTIL** ES EL NUEVO DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN DE INGENIERÍA Y CONSULTORÍA Y **FERMIN GARMENDIA** ESTRENA CARGO AL FRENTE DE LKS S. COOP.



Fermín Garmendia

**J**avier Sotil pasa a ocupar la Dirección General de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC, que se encuentra conformada por las coeprativas LKS, LKS Ingeniería, Ondoan y Mondragón Sistemas.

Esta Agrupación integra a un grupo humano de cerca de 800 personas con un fuerte crecimiento en los últimos años.

Fermín Garmendia asume desde el pasado día 6 de septiembre la Dirección General de LKS, S.Coop., donde releva a Javier Sotil.



Javier Sotil

LKS, S.Coop. cuenta con un equipo humano de 265 personas y espera obtener este ejercicio una facturación cercana a los 18 millones de euros.

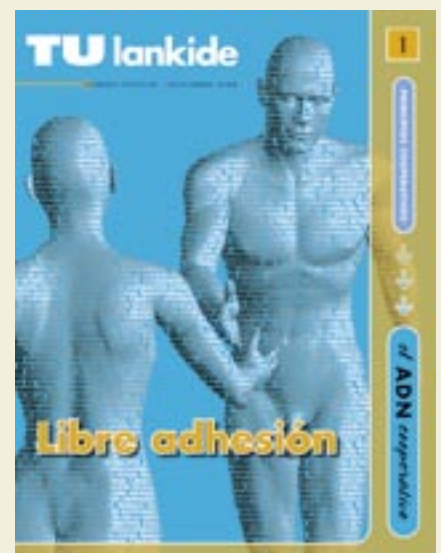
Fermín Garmendia es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto, se incorporó en 1998 a LKS y desde entonces ha participado en numerosos proyectos de consultoría. Antes de su nuevo nombramiento era Director de Consultoría del Sector Público de LKS.

## T.U. Lankide reflexiona sobre los Principios Cooperativos

INICIARÁ A PARTIR DEL PRÓXIMO MES LA PUBLICACIÓN DE SUPLEMENTOS MONOGRÁFICOS SOBRE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE LA EXPERIENCIA.

**P**rincipios Cooperativos: el ADN cooperativo. Ese es el titular seleccionado para esta nueva iniciativa orientada a difundir entre los trabajadores de MCC los Principios de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Se trata de un proyecto que pretende aportar una reflexión actualizada sobre las señas de identidad de las cooperativas integradas en MCC.

La idea consiste en la elaboración de 10 suplementos –uno por cada Principio– cuya primera entrega se publicará el mes que viene abordando de forma monográfica el Principio de Libre Adhesión.



# Arizmendiarieta visto por los jóvenes

La mayor parte de los jóvenes conoce más la obra cooperativa de Arizmendiarieta que su propia figura.



Mirari Beasain, Inma Ramos  
y Garbiñe Beraza, de Orona

Garbiñe, de Orona, que se ha acercado a Arizmendiarieta "por la cultura que he vivido en casa y porque estoy haciendo el programa Ikas en Otalora". O como Inma, que conoce al fundador de la Experiencia por lo que ha visto o leído en T.U. Lankide.

A pesar de todo, hablar de Arizmendiarieta hace saltar de forma automática una especie de resorte que invita a conversar sobre cooperativismo. **Mirari, Garbiñe e Inma**, cada una con su propia trayectoria laboral, se sienten muy a gusto

**C**uando Arizmendiarieta llegó a Mondragón en febrero de 1941 tenía 26 años. Más o menos, los mismos que tienen ahora gran parte de esta tercera generación de trabajadores de las cooperativas que nacieron bajo su impulso. Don José María, como le llaman sus coetáneos, fue el *alma mater*, el ideólogo de la Experiencia Cooperativa, y desde su llegada a la villa cerrajera su vida —su corta vida, ya que murió con 61 años— fue un proceso continuo de creatividad cooperativa orientada a transformar las estructuras de una sociedad anestesiada por las heridas de la Guerra Civil. Su proyecto se inicia con la creación en 1943 de la Escuela Profesional de Mondragón, semilla principal de todas

las iniciativas que puso en marcha con posterioridad, al punto que lo que hoy es Mondragón Corporación Cooperativa lo es, en gran medida, gracias al esfuerzo generoso y callado de este hombre que murió hace ahora 28 años. Casualmente, los mismos que tienen muchas de las personas ahora involucradas en su prolífica obra.

## Un desconocido

En general, Arizmendiarieta no es un personaje muy conocido entre los jóvenes que trabajan en las empresas integradas en MCC. Se alude más a su obra (Caja Laboral, Fagor, Eskola Politeknikoa...) que a su figura, y quienes le conocen es a través de sus padres o por tener algún vínculo con entidades que de una u otra forma difunden su pensamiento. Como

trabajando en Orona, bien porque "trabajar en una cooperativa implica unos valores y una cultura de empresa diferenciada" o simplemente porque "la experiencia vivida hasta ahora ha sido positiva".

Sin embargo, coinciden en señalar que "es importante que conozcamos ya desde un principio el porqué de las cooperativas, su historia, sus valores y sus metas. Quizá haya que dedicar más tiempo a la transmisión de los valores que hacen diferentes a las cooperativas. De esta manera, es casi seguro que cambiaría nuestra forma de ver la cooperativa y así, por ejemplo, poder evitar que el hecho de pasar a ser socio se perciba únicamente como un buen número de pagas al año y un voto en la Asamblea anual". ●

### Arkaitz, Maite eta Igor



**Arkaitz, Maite eta Igor Danobat kooperatibako bazkideak dira. Arizmendiarieta gaitzat hartuta, zalantzak badituzte, jakin-mina ere bai.**

**Arkaitz Gorosmendi (txaketa urdinaz), Maite Riaño eta Igor Aranbarri Danobateko bazkide gazteak Arizmendiarietaz eta kooperatibismoaz aritu dira solasean.**

#### **Ezaguna da Arizmendiarieta gazteen artean?**

**Igor** Kooperatiban lanean ari denak aukera gehiago dauka ezagutzeko, bestela zaila da. Nik Arrasateko eskolan ikasi nuen eta handik jaso nuen hartaz daukadan ezagupena. Arrasate aldean askoz ere ezagunagoa da, kooperatiba asko bertan daudelako, eta interes gehiago pizten du hango jendearen artean, baina handik urruntzen zaren neurrian gutxiago ezagutzen da.

**Maite** Niretzat Arizmendiarieta askoz ere ezezagunagoa da. Nik aldizkarian bertan argazkia ikusi dudalako ezagutzen dut, baina bestela ezer gutxi.

**Arkaitz** Azaleko informazioa daukagu, datu eskas batzuk besterik ez; beraz, ezagutu ezagutu oso gutxi, nahi beste ez behintzat.

#### **Kooperatibak nola ikusten dituzue?**

**Maite** Orain dela 50 urte Danobaten hasi zen jendeak edota guk, orain bost urte hasi garenek, mentalitatea guztiz ezberdina daukagu. Euren zerbait propioa sortu zuten, beren proiektu kooperatiboa; guk berriz, enpresa batean sartzen gara lanera, beste edozein enpresatan sartuko bazina bezala, nahiz eta barruan zaudenean hasten zaren enteratzen zer den kooperatiba bat eta kontzeptuekin familiarizatzen.

**Arkaitz** Kooperatibaren mentalitatea galtzen ari da denborarekin; ez dago lehengo mentalitatea. Nik uste dut ona izan litekeela esparru horretan gehiago sakontzea, bai Arizmendiarieta bai haren lanaren nondik norakoak

azaltzen, balore kooperatiboak berreskuratze aldera. Eta horretan Kooperatibek duten alderdirik onena zera da, partaide garen heinean, denok daukagula enpresa hau aldatzeko aukera.

**Igor** Nik ere horri balio handia ematen diot, askatasuna daukazula edozein gauza planteatzeko. Badaude organoak eta bideak zuk esan nahi duzun hori esateko, baina ez dut uste aukera horri behar besteko etekina ateratzen diogunik.

**Arkaitz** Sarri entzuten da esate baterako jefeeek nahi dutena egiten dutela, beste enpresetan bezala. Konforme, baina zergatik? Guk ez ditugulako aprobetxatzen kooperatibak eskaintzen dizkigun aukerak gauzak eztabaidatzeko eta aldatzeko, Batzar Nagusian, Kontseilu Errektorean edo Kontseilutxoetan parte hartuz... Geure errua da daukagun indarrari probetxua ez ateratzea.

**Maite** Bai, baina hori ez da gazteen artean soilik gertatzen den fenomeno, geure aurreko belaunaldian ere gauza bera pasatzen dela uste dut.

#### **Arizmendiarieta asko harrituko litzateke egungo panorama kooperatiboa ikusirik?**

**Arkaitz** Ez dakit. Hasierakoa ez da mantentzen sekula, balore horiek denborarekin galdu egiten dira. Bestalde, parte hartzea aukera pertsonala da, baina hori lortzeko aurretik informazioa eman behar da.

**Igor** Alde horretatik, komeniko litzateke jende gazteari kooperatiba bat zer den azaltzea, zein diren bere balioak eta filosofia, jendeak garbi eduki dezan lehenengo egunetik. Azkenaldian hemen jende asko ari da erretiratzen eta gazte asko sartzen. Hori dela eta, errepasoa komeniko litzatekeela uste dut, balioak indarrean mantendu nahi baditugu behintzat.

**Maite** Nik uste dut arlo horretan aukera ona daukagula gauzak hobetzeko. ●

**“Arizmendiarieta ez dugu nahi beste ezagutzen”**



## Entrevista

## Imanol, Arantxa eta Aitzol



**Imanol, Arantxa eta Aitzol Biurrarena kooperatibako bazkideak dira. Arrasatetik Astigarragara egin dugu jauzia Arizmendiarrietaz eta kooperatibismoaz hitz egiteko.**

**Imanol Elduayen, Arantxa Jonsansoro eta Aitzol Arbe (ezkerretik eskuinera) Arizmendiarrietaz baino erosoago sentitzen dira kooperatibismoari buruz hitz egiten. Irakurri bestela.**

#### Arizmendiarieta ezagutzen?

**Aitzol** Nik ez dut ezagutzen.

**Imanol** Ni Arrasaten ikasia naiz, eta bertan ikasten ari nintzela txapa pixka bat sartu ziguten. Entzun entzun dugu, hango Eskola, Ulgor eta horrelako kontuak. Gaur egungo gizartean horrelako fenomeno bat sortzea nahiko zaila iruditzen zait.

**Arantxa** Kooperatiben fundatzailea izan zela bai, baina hortik aurrera ezer gutxi.

#### Kooperatiban partaide izateari balorea ematen diozue?

**Aitzol** Nik ondo baloratzen dut. Biurrarenan sartu aurretik MCCren baitan dagoen beste lantegi batean aritu nintzen; eta kooperatibismoaren itxura gustatzen zait, ez dago horrenbesteko hierarkiarik, nagusiaren eta enplegatuen arteko tartea askoz ere txikiagoa da SA batean baino.

Nik ondo ikusten dut elkartasunean lanean aritzea. Guk ondo goazenenean lagunduko dugu eta guri lagunduko digute behar dugunean. Horrek etorkizunari begira segurantz bat ematen dizu zure lanpostuan. Ondo ikusten dut. Halere bada jendea SA batean lan egin nahiago duena, eta hori hor dago. Denetik dago, beste batzuk berriz pagotxa ederra dela esaten dute MCCn lan egitea.

**Arantxa** Kooperatiban enpresa anonimo batean baino gehiago parte hartzen delako sententzia daukat; eta hori positiboa da.

Jeneralean, urte batzuk egin dituzten pertsonak aukera gehiago dute ikasteko edo jakiteko, bai Arizmendiarrietaz bai kooperatibismoaz, baina berriek zailagoa daukate. Sartzan zarenean estatutuak eta barne araudia ematen dizkizute, medikuen kontuak eta abar, baina gero informazio gehiago ematen ez badizute zailagoa da balio kooperatiboak bizitzea.

**Aitzol** Nik bost urte egin ditut hemen eta oraindik berde samar nago gai horietan. Gehiago jakitea gustatuko litzaidake.

**Imanol** Ez dut inoiz SA batean lanik egin, erreferentzia hori ez daukat. Kooperatibismoari buruzko ideiarekin dagokionez, Arrasatetik ateratzen zaren heinean mentalitate hori aldatu egiten da. Donostia aldean ideia hori ez dago hain hedatuta. Pertsonalki ados nago kooperatibismoaren ideiarekin. Zerbaitekin konforme ez bagaude eta aldatu nahi badugu Kontseilu Errektorea hortxe daukagu; zerbaitekin planteatu behar izanez gero, hortxe dago, eta horrek esan nahi du gustuko ez dituzun egoerak aldatzeko bideak badaudela. ●

Jeneralean, urte batzuk egin dituzten pertsonak aukera gehiago dute ikasteko edo jakiteko, bai Arizmendiarrietaz bai kooperatibismoaz, baina berriek zailagoa daukate.

**“Sortu zuen ideiarekin bat gatoz”**

# Retazos de una vida y un pensamiento

**Arizmendiarieta** es posiblemente una de las figuras de nuestra historia moderna que más huella ha dejado en la vida social vasca.

**Joseba Azkarraga**, Profesor de M.U.

**A**rizmendiarieta es posiblemente una de las figuras de nuestra historia moderna que más huella ha dejado en la vida social vasca. Su labor intelectual y social activó un interesante episodio de nuestra historia social y económica reciente, que ha desembocado en una de las experiencias de democracia económica más importantes y estudiadas del mundo, la experiencia cooperativa de Mondragón.

Joxe Azurmendi es quien más profundamente ha desentrañado su pensamiento comunitarista y autogestionario. Como él señala, "el punto de partida de Arizmendiarieta era la conciencia de vivir en la historia un momento que debía ser sometido al más severo análisis y radicalmente superado". Las dos guerras mundiales, y la propia guerra civil española, constituían hechos innegables de una crisis social profunda, una crisis de la civilización occidental y de la modernidad capitalista, la crisis de la razón liberal.

Este sacerdote vizcaíno bebió de fuentes ideológicas muy diversas: la doctrina social de la Iglesia, el personalismo de Mounier y Maritain, el pensamiento cooperativista, el





socialismo (especialmente el laborismo inglés y el socialismo eibarrés de Toribio Etxebarria), y la tradición social vasca. Siguió, al mismo tiempo, las aportaciones intelectuales de pensadores críticos como el pedagogo Paulo Freire y el filósofo Herbert Marcuse (uno de los padres de la Teoría Crítica, miembro de la primera generación de la Escuela de Francfort y alma ideológica de Mayo del 68). Se dice que el "libro rojo" de Mao fue una de sus obras de referencia; parece ser que sus páginas estaban exquisitamente analizadas a base de subrayados y múltiples anotaciones.

El cooperativismo de Mondragón se labró en los duros años de la posguerra.

Corrían tiempos en los que apenas se visualizaban posibilidades al otro lado de la radical dependencia cultural y material de los sectores populares. La sociedad mondragonesa de la posguerra sufría los desgarrs de una guerra civil que dejó miles de muertos, presos y exiliados, familias rotas, dos bandos radicalmente enfrentados, y una situación social de pobreza y miseria generalizada, en la que enfermedades como la tuberculosis se cobraban no pocas vidas. Arizmendiarieta y los suyos engrosaban el bando de los perdedores y derrotados.

Había sido un estudioso del euskera, y redactor en el primer diario de la historia escrito en nuestra lengua (el periódico Eguna). Tras la caída de la República tuvo que dar comienzo a un doloroso recorrido sin raíces, bajo la amenaza de represión ante cualquier asomo de connivencia con el euskera y lo nacionalista. Sus intereses culturales nacionales tuvieron que ser sacrificados, y emprendió la labor social que posteriormente fructificó en el cooperativismo de Mondragón. En años posteriores reconoció que dada la dureza de la represión, los intentos de reconstrucción nacional únicamente podían centrarse en el fortalecimiento económico del país.

Activó una acción colectiva transformadora en condiciones fuertemente adversas, y en unas circunstancias en las que su mundo de pertenencia y sentido habían sido destrozados. Supo recomponer una identidad colectiva minorizada, herida y estigmatizada, sobre la base de un

Arizmendiarieta supo recomponer una identidad colectiva minorizada, herida y estigmatizada, sobre la base de un proceso educativo que transmitió el necesario flujo de sentidos y significados que orientaría la acción cooperativa. Se configuró una subjetividad colectiva capaz de operar en una dirección transformadora.

proceso educativo que transmitió el necesario flujo de sentidos y significados que orientaría la acción cooperativa. Se configuró una subjetividad colectiva capaz de operar en una dirección transformadora.

Arizmendiarieta supo situarse en los intersticios de un régimen fuertemente autoritario, y enemigo acérrimo de su más íntimo mundo vital, en un equilibrio difícil y peligroso. Quizá por ello, en el despertar de los años 70 fue calificado de blando y reformista por la izquierda revolucionaria, una izquierda para la que toda acción en el campo de lo posible suponía consolidar un sistema que simplemente había que destruir. Y fue tildado de peligroso "cura rojo" por parte de la clase dirigente y franquista.

El conflicto entre capital y trabajo ha constituido la contradicción fundamental de la sociedad industrial del siglo pasado, y a ese conflicto intentó dar respuesta la acción cooperativa inspirada en su pensamiento autogestionario. Tal acción dirigió su impulso a la transformación estructural de la empresa capitalista, centro neurálgico de un combate desigual entre los dos sujetos históricos de la modernidad capitalista, la clase capitalista y la clase trabajadora.

Se trataba de dar un vuelco al metabolismo de poder característico de una empresa capitalista altamente jerarquizada, con el objeto de romper la brutal asimetría de poder que la caracterizaba y que condenaba a la mayoría social a una situación de heteronomía casi absoluta. Un sector

de la sociedad vasca puso en marcha una experiencia de autodeterminación colectiva en el mundo de la empresa, una experiencia de auto-organización en un tiempo histórico en el que los trabajadores eran simples comparsas de un mundo diseñado contra ellos. Un sector de la clase trabajadora vasca emprendió una aventura hacia otro estatus humano y político.

Sin embargo, el pensamiento de Arizmendiarieta señalaba horizontes aún más ambiciosos. Por un lado, la propia forma de comprender la empresa debía ser transformada, no sólo su estructura de poder: una empresa al servicio del desarrollo comunitario y la justicia social, y una economía al servicio del ser humano. Por otro, la transformación de la empresa debía concebirse como palanca hacia otro modelo de sociedad, una sociedad crecientemente autogestionada y autoconstituida. Un camino hacia crecientes cotas de autogobierno ciudadano tanto en la empresa como en otros ámbitos de la vida social (educación, salud, tiempo libre, jubilación...).

A su juicio *"nada diferencia a los hombres y a los pueblos como su respectiva actitud en orden a las circunstancias en que viven. Los que optan por hacer historia y cambiar por sí mismos el curso de los acontecimientos llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados del cambio"*.

Una vida comprometida con la sociedad de su tiempo. ●

# ¿Qué opinan los jóvenes sobre Arizmendiarieta?

Estas son algunas de las opiniones que los jóvenes que trabajan en las cooperativas integradas en MCC tienen sobre el impulsor de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y sobre el propio fenómeno cooperativo.

Judith Ruiz de Munain

ALECOP

**E**rreferentzia desberdinengatik ezagutzen dut Arizmendiarieta. Gure aitak pertsonalki ezagutu zuen eta eskola sortzeko proiektuan parte hartu zuen, beraz, garai hartako eta haren pertsonaren inguruko hainbat kontu entzun izan ditut etxean. Bestalde, Eskola Politeknikoan ikasi dut eta, nahiz eta ez gehiegi, zertxobait entzun izan dut haren pertsona eta ideologiaren inguruan. Entzun dudana kontuan hartuz, oso gizon herrikoaia izan zela iruditzen zait, herriko hainbat familiarekin izan baitzuen erlazio zuzena. Gehienontzat haren irudia behintzat nahiko ezaguna egiten zaigula iruditzen zait, hainbat tokitan ikus baitaitezke haren omenezko eskulturak eta. Bere ideologia, ordea, ezezaguna da, batik bat kooperatibetarik kanpo, eta are gehiago Arrasatetik kanpo. Zentzu honetan, atzerritik datozen bisitekin egiten den bezala, beharbada egokia litzateke eskola edo unibertsitate mailan hari buruzko informazio zehatzagoa eskaintzea.



## Garapenez txundituta geratuko litzateke

Berak aurrera eraman zuen proiektu garrantzitsuena Eskola Politeknikoaren sorrera izanik, beharbada gaur egungo eskola ikusiko balu harrিতuta geratuko litzateke, batez ere lortu duen garapenagatik. Baina bestetik, kontuan izan behar dugu berak

## “Gizon herrikoaia”

langileen seme-alabei irakasteko eskola sortu zuela, herriko jende guztiarengana helduko zen eskola sortzea izan zela bere helburua, eta zentzu horretan gaur egungo Goi Eskola Politeknikoa eta unibertsitatea bera pribatu bihurtu da, eta nahiko garestia gainera, elite batentzat, beraz. Kooperatibei dagokionez, seguruenik guztiz txundituta geratuko litzateke bere oinarriari jarraituz sortu diren kooperatiba berri guztiak ikusiko balitu.

## Arizmendiarieta berririk?

Gizartea erabat aldatu da Eskola edo Ulgor sortu zenetik, eta Arrasate inguruak izan duen garapena oso positiboa izan da. Dudarik gabe, Arizmendiarietak eginiko lanak emaitza paregabeak izan ditu eta gaur egunera arte luzatzen dira horiek. Helburu bera duten hainbat erakunde eta pertsona ari dira gaur egun lanean beharra duten beste herrialde batzuetan, esate baterako Ingenieros sin Fronteras erakundea edota Beñat Artzadun bera Afrika aldean herri baten garapenaren alde etengabe lanean ari dena. Horrelako pertsonak dira nire ustez Arizmendiarieta berriak. Beraiek dira benetan hasierako printzipio horiek praktikan jartzen dituztenak, besteok egunerokotasunaren indarrez beharbada ahaztu egiten ditugu.



Maria Otxandiano y Sonia Viamonte

AUZO LAGUN

**L**a verdad es que su figura no nos resulta demasiado cercana, y prácticamente antes de empezar a trabajar en Auzo Lagun no sabíamos apenas nada acerca de su ideario y filosofía. También es cierto que gracias a dos cursos de acogida (Bazkide) que nos ofreció la cooperativa hemos tenido ocasión de conocerle más de cerca, es decir, sabemos que era un idealista, que luchó por una iniciativa formativa para los jóvenes de este valle, y que gracias a ella surgió después la primera cooperativa. En este sentido, quizá lo que más nos ha sorprendido es su capacidad de visionar el futuro, de adelantarse en el tiempo. En general, la gente de nuestra generación no conoce su figura, aunque sí su obra, es decir, ¿quién no conoce el movimiento cooperativo o cooperativas como Fagor o Eroski?

En cuanto a los principios que él defendió y difundió en la sociedad, solidaridad, intercooperación, derecho al trabajo, etc; creo que aunque en teoría son muy defendidos por todos, en realidad quedan en un segundo plano.

**¿El cooperativismo de hoy en día?** No se diferencia demasiado de las sociedades anónimas, donde "la pela es la pela". Socialmente a una empresa se le exigen números, resul-

## “Idealista y visionario”



tados y no tanto implicación social, repercusión social, y en cuanto a otros aspectos como la prevención o el respeto al medio ambiente, se cumplen porque la ley lo exige. El trabajador de hoy en día trabaja por el sueldo, tanto en las cooperativas como en el

resto de las empresas. Es verdad que en las cooperativas cambia la forma de trabajar, porque los propietarios son los trabajadores y la participación de las personas, la comunicación, la información es diferente, pero en el día a día lo que manda es la rentabilidad.

Egoitz Aranzabal

LANA

## “Lelo berria: lan egin eta bizi!”

**E**txean bertan nahiko gauza entzun izan dut hari buruz, gurasoek ezagutu baitzuten. Biak kooperatibistak dira eta, amak ikastolen sorreran parte hartu zuenez, hura ezagutzeko aukera izan zuela kontatu dit. Dena den, ez zait iruditzen pertsona ezaguna, fisikoki behar bada bai baina ez ideologikoki edo pertsona bezala. Harekin lehendabiziko kooperatibak sortu zutenek ederki eza gutzen dute, baina hortik aparte gutxi dakigu bere biografiari buruzko daturik. Zentzu horretan, sinbolo bezala ezagunagoa dela iruditzen zait.

**Bere baloreak zeintzuk izan ziren?** Edozein kooperatibak dituen berberak direla suposatzen da: elkarlanean aurrera ateratzea langileena den proiektu bat. Errealitatean, errekonozitu egin behar dugu langileen eta enpresaren zuzendaritzan daudenen helburuak ez direla berdinak izaten, nahiz eta biak bazkideak izan eta biek partaidetza berdina eduki. Azken finean, ardurak ondo banatuta



noen bidez dugu iritzia emateko aukera.

### Merkatuaren menpean

Gaur, asko hitz egiten da baloreez, baina kapitalismoa nagusi da arlo ekonomikoan eta bere eragina sailhestezina da gure enpresetan ere. Are gehiago, merkatuak markatzen duena alde batera utziz gero, arriskuan jarriko genuke kooperatiba gehienetako etorkizuna, finean beste edozein sozietate kapitalista bezala errentagarritasuna lortzea beharrezkoa baitugu. Kooperatibismoa handitu egin da eta era berean badirudi mundua txikitu egin dela.

Egia da, bestalde, kooperatibek jarraitzen duten politika, inplikazioa sozialari dagokionez, behar-beharrezkoa dela gure balioak indartu nahi baditugu.

Dena dela, enpresa barruan ematen den inplikazioa pertsonaren araberakoa da, eta oso desberdina da segun eta zeinengan. Lan egin eta bizi! horixe da gazte gehienon helburua, gizarteak ere horixe agintzen du eta: denbora libre gehiago eskatzen da, aisia gehiago...

daude kooperatiba mailan eta langileok ordezkartza orga-

Maidier Etxabe, Igor Herrarte, Xabi Lasagabaster eta Ismene Aizpurua

FAGOR  
ELECTRODOMÉSTICOS

**G**u jaió baino urte batzuk lehenago hil zen, beraz, ez genuen pertsonalki ezagutu, baina hemen kooperatiban bazkide berriei ematen zaien informazioan Arizmendiarietaren inguruko datu batzuk ematen dira: apaiz etorri zen Arrasatera gerra zibila bukatu ondoren eta, hemen-go egoera txarrarekin, jabetuta, jende gaztea formatzen hasi zen nolabait gizartean eragiteko. Horrela sortu zen urte batzuk geroago Eskola Politeknikoa eta baita lehenbiziko kooperatibak ere. Badirudi oso aurrerakoia zela, ez baitzen oso arrunta garai hartan Caja Laboral edo Ikerlan berak irudikatzen zituen bezala irudikatzea.

### Gaur egungo "pasotismoa"

Bera bizi izan zen garaia kontuan hartuz, defenditu zituen baloreen artean hezkuntza eta lana izan ziren garrantzitsuenak, aukera gutxi baitzegoen ikasteko eta aldi berean lan egiteko ere. Gaur egun, aldiz, premia ez da hain nabarmena eta balore horiek ahaztu egiten dira neurri batean; jendea hilaren 5ari begira bizi da oro har. Berak edo bere garaiko edozeinek burua altxatuko balu, gaur egun dagoen "pasotismoaz" guztiz harrিতa geratuko lirakeela iruditzen zait: bakoitzak bere bizimodua egiten du aldamenekoarekin ezertarako kontatu gabe. Behin eta berriz esaten da gazteok baloreak galdu ditugula, baina hemen bertan badira 40-50 urtetik gorakoak gazte asko baino askoz ere "pasotagoak" direnak. Kooperatibak handituz joan diren heinean, pertsonen arteko harremana eta laguntasuna bidean galtzen joan da, lehenengo langileen artean zegoen hurbiltasuna galdu egin da.

Badira hainbat erakunde pertsonen artean eta sozialki indarrean egon behar diren baloreen alde lan asko egiten dutenak,

## "Hezkuntza eta lana baloreen bultzatzailea"

"anti" bezala identifikatzen direnak, eta hainbat alternatiba proposatzen dituztenak, baina kasu gutxi egiten zaie normalean. Gaur egun ez dirudi Arizmendiarietaren antzeko pertsonarik dagoenik, beharra ere txikiagoa delako, baina seguruenik ariko da bat baino gehiago proiektu txiki eta ezezagunak aurrera eramaten.



### Errentabilitatearen errealitatea

Gure errealitateari dagokionez, asko handitu eta hazi da talde kooperatiboa, eta badirudi papelean baloreak eta printzipioak berdintsu aldarrikatzen direla, nahiz eta egunerokotasuna beste bat izan, oso desberdina.

Zentzu horretan, gizarteak berak bizi izan duen garapenak ere eragin zuzena izan du kooperatibismoan, izan ere ezinezkoa da gizartetik aparte bizi, errealitateetik ihes egin, norberak bere proiektuarekin jarraitu eta, ere berean, kompetitiboa izatea eta errentabilitatea lortzea.



Rafael Hidalgo

CAJA LABORAL  
ZARAGOZA

**L**on José María Arizmendiarieta me parece un hombre generoso, inquieto, coherente y con espíritu de servicio; en definitiva, alguien fiel a su vocación sacerdotal que, inspirándose en la llamada doctrina social de la Iglesia (eso son a fin de cuentas nuestros "valores corporativos"), supo dar cuerpo a las inquietudes de unos jóvenes que querían un mundo mejor.



¿Su gran logro? Concitar voluntades para crear auténtico progreso, el que nos hace ser más, no tener más; ser capaz de generar riqueza sin apropiársela (siempre vivió humildemente y sin cobrar un céntimo de las cooperativas); hacer ver que compartir no nos supone una privación sino una ampliación de nuestros límites y, sobre todo, predicar con el ejemplo.

## "Predicar con el ejemplo"



Atzune Arrizalki

EUSKADIKO KUTXA

**A**paiza izan zen eta gure bailaran eragin zuen iraultzagatik da ezaguna. Kooperatibismoaren bultzatzaile nagusia izan zen eta sortu zuen eskolan ikasi zutenek fundatu zuten lehendabiziko kooperatiba. Berak defenditu zituen ideiak, baloreak eta proiektuak funtsean gaur egun ere indarrean daude, baina gehienok ez ditugu praktikan jarri. Kooperatibismoak berak hausnarketa edo gogoeta egin beharko luke, izan ere gaur egungo kooperatibismoa garapen industrialean kokatzen da batik bat, eta irabaziak eta urte bukaerako emaitzak dira garrantzitsuenak.

### Printzipioak eguneratu behar

Dena den, nire iritziz, badira bere printzipioen artean kadukatuta edo eguneratu beharra duten batzuk, esate baterako berak idatzitako pentsamenduetan gizona da ardatz nagusia eta gaur egun emakumea erabat sartuta dago kooperatibetan, bere presentzia gizonarena beste-



koa da, ez beharbada goi mailako karguetan bai baina beste guztietan. Oro har, haren pentsamendu osoari aire freskoa eman behar zaiola pentsatzen dut, idazteko modua ere desberdina baita ordukoa eta gaur egungoa, eta hori kontuan hartu beharko litzateke batez ere nonbait bere esaldiren bat jartzerako orduan.

### Baloreak landu beharra

Ezin da inondik inora konparaziorik egin orduko garaieran eta gaur egungo gizartearen artean, baina gaur egungo gazteen artean hutsune nabarmena sumatzen da. Badirudi ardura nagusia lanpostu onena lortu, estatus altuagoa izan eta dirua irabaztea dela, gehiegi zentratu gabe beste aspektu batzuetan: zer da kooperatibismoa, zein da gure proiektua, zer nahi dugu, nora goaz... Egia da ere ez dela saiakera berezirik egin balore horietaz gazteen artean gogoetarik sortzeko. Zentzu horretan, enpresa arloari dagokionez, etorkizun paregabea ikusten diot kooperatibismoari, baina ez da hain ona izango baloreen arloari dagokionez ez bada behar den bezala lantzen.

## “Haren pentsamendu osoari aire freskoa eman behar zaio”

Eduarne Sancho

MAIER

**C**onocí a Arizmendi-arrieta a través del curso Ikas de Otorra en el que tomé parte el año pasado. Para mí era un desconocido y la verdad es que me sorprendió mucho, no sólo su pensamiento sino sobre todo su persona.

En general, creo que hay un profundo desconocimiento sobre él; porque tan importante es conocer la persona como su obra; es más, conociendo la persona se entiende mejor su obra. Por eso, sería muy interesante que todos tuviéramos la ocasión, como he tenido yo, de recibir información sobre la realidad que él vivió.

### Pensamiento idealista

Su pensamiento idealista es totalmente aplicable a nuestros días, puesto que es actual, pleno de valores que siguen de actualidad y, que de hecho, se están plasmando en las cooperativas. Él abogaba porque la gente tuviera unos estudios, un trabajo y una vida en común, con valores comunes



## “Hay que transmitir sus valores a los jóvenes”

y compartidos por todos, con tiempo para el ocio y para la cultura, etc. Lógicamente, hoy en día siguen siendo vigentes y hay que luchar por ellos, sobre todo para que también en el futuro sigan estando vigentes entre nuestros jóvenes. En general, tendemos a hablar negativamente sobre los jóvenes, pero quizá necesitan que les transmitamos valores y les hablemos de personas referentes como lo fue Arizmendi-arrieta, para que entiendan de dónde ha venido lo que tenemos hoy en día y lo aprecien, para que entiendan que en aquella época la gente tuvo que luchar mucho más que nosotros para tener mucho menos de lo que tenemos nosotros.

La apreciación de los valores cooperativos depende mucho de a quién se le pregunte, de cómo lo vive cada cual dentro de su cooperativa. En mi caso, soy una convencida, y creo que actuaría igual aquí que en una sociedad anónima, porque los valores van con la persona.

## “Bere pentsamendua eguneratu behar da”

**B**izkaiako Markina herritik Arrasatera etorri zen apaiza izan zen Jose Maria Arizmendiarieta. Bere lehen ardura gazteak izan ziren eta beraiekin hasi zen bilera egiteko, nolabait garai hartako gizartea ere aldatzeko eta hobetzeko asmotan.

Defendatu eta zabaldu nahi izan zituen baloreak bere gizartekoak baziren ere, orokorrean behintzat gaur egun indarrean jarraitzen dutela esan genazake. Hala ere, nolabaiteko eguneratzea eskatzen du bere filosofiak, bere pentsamenduak, ... batez ere gizartean eta ekonomikoki ere eman diren aldaketei egokitzeko. Esate baterako, kapitalismoa erabat ezarrita eta garatuta dago eta bere eragina nahitanahiez ematen da.

Horretaz gain, berak defendatu zuena kontutan hartuz hainbat kontraesan ematen dira gaur egun. Esate baterako, lana izateko eskubidea aldarrikatu zuen berak eta momentu honetan gazteak ondo fomatuta daude, gero eta hobeto, eta hala ere prekarietatea da nagusi, bai lana bilatzeko orduan eta bai kontratu motei dagokionez ere. Kooperatibetan zentratuz, berriz, gauza posi-



tiboak ere eman dira: enpresen garapena, MCCren sorrera, kooperatiba guztiek talde bat osatzea, eta abar.

### Etorkizuna

Gerora begira, gazteak izan behar dira, zalantzarik gabe, balore horien jarraitzaileak. Ez da erraza izango, gaur egungo gazteari guztia eman zaiolako berez, baina beraiengan jarri behar dugu etorkizuna. Horretarako behar beharrezkoa da balo-



reak behar bezala transmititzea, beraiek ere bereak sentitzeko. Zentzu horretan, zerbait egin beharko litzateke ez bakarrik kooperatiben mailan, baizik eta gizartean ere.

Dena den, topikoa da gazteek etorkizuna direla esatea, guk geuk ere bakoitza bere neurrian zeregin eta zeresan asko baitugu; guztiok gara arduradun.

## “Izena ezaguna, mezua ez hainbeste”

**A**rizmendiarietaren figura ezaguna egiten zait, batez ere Arrasatekoa naizelako eta aita ere kooperatibista delako. Apaiza zen eta “Escuela de Aprendices” delakoa sortu zuen gazteak formatzeko, eta ikasle horietariko batzuk izan ziren hain zuzen lehendabiziko kooperatiba sortu zutenak. Oro har haren izena nahiko ezaguna den arren, zoritxarrez, igorri nahi zuen mezua ez da hain ezaguna, beraz, kooperatiba mailan zerbait egin beharko litzatekeela iruditzen zait, izan ere gure bailara hau gaur den bezalakoa izateko bereziki lagundu zuen bere proiektuak. Gaur egun Talde kooperatiboak duen dimentsio eta tamainaren eraginez, badirudi hasierako kooperatibismoaren mamia nolabait bidean galdu dugula.



Kooperatibismoa, berez, lan egiteko ezagutzen dudana sistema edo modelo egokiena eta, era berean, gizartea antolatzeko era aurreratuenetakoa dela iruditzen zait. Baina errealitatea beste bat da; gaur egungo gazteriak lana bilatzeko orduan dituen zailtasunak eta, legearen babesean, enpresa guztietan egiten diren kontratu prekarioak gure printzipio eta baloreekin ez datozela bat uste dut.

Arizmendiarietaren pertsona eta ideologia erreferenteak dira, kooperatibismoaren mugimendua den bezala. Izan ere, langileen arteko berdintasuna, solidaritatea eta abar gaur egun ere indarrean dauden baloreak dira, eta ez bakarrik kooperatiba mailan baizik eta gizarte mailan ere bai. Hori horrela izateko, gazteak izan behar dira zalantzarik gabe balore horien defendatzaileak, kooperatibismoaren sorreran gertatu bezala. Egia da, bestalde, egoerak ezin direna inondik inora parekatu, izan ere orduan eskubide batzuen alde borrokatu zuten eta gaur egun eskubide horiek errekonozituak dira eta askotan ez dira apreziatzen.

*Itxaso Azkondo, Lorea Sainz eta Israel Alonso*

MU (ENPRESA  
ZIENTZIEK FAKULTATEA)

**C**onocemos su figura porque fue el promotor del cooperativismo de Mondragón, pero prácticamente estamos terminando la carrera, y durante estos cuatro-cinco años no hemos tenido información precisa sobre su figura y sobre su ideología y pensamiento. Teniendo en cuenta que estamos en una universidad cooperativa, debería incorporarse algún apartado o alguna asignatura más específica sobre Arizmendiarieta e incluso sobre el cooperativismo. Por nuestra carrera, Ciencias Empresariales, hemos profundizado más en el modelo cooperativo pero desde el punto de vista jurídico.

La evolución que ha experimentado el cooperativismo durante estos años es impresionante y seguramente Arizmendiarieta se sentiría orgulloso del panorama actual: de que represente el 4% de PIB del País Vasco, que exista un grupo Eroski con más de 30.000 trabajadores y con tiendas en todo el Estado; en general, se sentiría orgulloso de la dimensión de las cooperativas, de su desarrollo a nivel estatal e incluso a nivel mundial.

## “Nos falta el espíritu emprendedor de aquella época”



### Referentes actuales

También en la actualidad, aunque a otro nivel, existen referentes e impulsores como Arizmendiarieta, aunque quizá con otra orientación social. Seguramente, en nuestro entorno tenemos personas que lo han aportado todo y que han trabajado por el bien de la empresa y de los socios. Por ejemplo, una persona que tuvo la capacidad de transformar cuatro supermercados existentes en cierta zona de Euskadi en un

grupo que se ha extendido en todo el Estado con la marca Grupo Eroski, es decir, una persona como Antonio Cancelo efectivamente transmite y aporta valores muy válidos hoy en día. En este sentido, los jóvenes nos estamos volviendo “pasivos” o “pasotas” y

cuando terminamos la carrera ansiamos empezar a trabajar para cumplir las 8 horas y punto. Quizá nos falta ese espíritu emprendedor que tuvieron quienes trabajaron en aquella época en la que había que luchar y arriesgarlo todo.

## Gazteek esandakoak

“Haren izena nahiko ezaguna den arren, zoritxarrez, igorri nahi zuen mezua ez da hain ezaguna”.

“Merkatuak markatzen duena alde batera utziz gero, arriskuan jarriko genuke kooperatiba gehienetako etorkizuna, finean beste edozein sozietate kapitalista bezala errentagarritasuna lortzea beharrezkoa baitugu”.

“Hay que transmitir los valores a los jóvenes para que entiendan de dónde ha venido lo que tenemos hoy en día y lo aprecien, para que entiendan que en aquella época la gente tuvo que luchar mucho más que nosotros para tener mucho menos de lo que tenemos nosotros”.

“¿Su gran logro? Concitar voluntades para crear auténtico progreso, el que nos hace ser más, no tener más; ser capaz de generar riqueza sin apropiársela; hacer ver que compartir no nos supone una privación sino una ampliación de nuestros límites y, sobre todo, predicar con el ejemplo”.

“Berak edo bere garaiko edozeinek burua altxatuko balu, gaur egun dagoen “pasotismoaz” guztiz harrিতuta geratuko lirateke”.

“Arizmendiarietak eginiko lanak emaitza paregabeak izan ditu eta gaur egunera arte luzatzen dira horiek”.



# Arizmendi Topaketak 2004

El filósofo **José Antonio Marina** disertará en el acto central de Arizmendi Topaketak sobre **“Un nuevo proyecto económico”**.

**E**l próximo **30 de noviembre** se celebrará una nueva edición de Arizmendi Topaketak, un acto que pretende rendir un sencillo homenaje al fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, José María Arizmendiarrieta, en el XXVIII aniversario de su muerte.

El acto dará comienzo a las 18.30 en Mondragón Goi Eskola Politeknikoa y en esta ocasión el conferenciante será el filósofo **José Antonio Marina**, y el título elegido para su disertación es **“Un nuevo proyecto económico”**.

Desde la Fundación Gizabidea, que es quien organiza el acto, nos han hecho llegar esta información junto con el *curriculum vitae* del conferenciante y la invitación a todos los trabajadores de las cooperativas a participar en este acto de homenaje al impulsor de la Experiencia Cooperativa.

## **José Antonio Marina**

José Antonio Marina ha dedicado su labor investigadora al estudio de la inteligencia, en especial a los mecanismos de la creatividad artística, científica, tecnológica y económica. Ha elaborado una teoría de la inteligencia que comienza en la neurología y acaba en la ética. Sus últimos libros tratan de la inteligencia de las organizaciones y de las estructuras políticas.

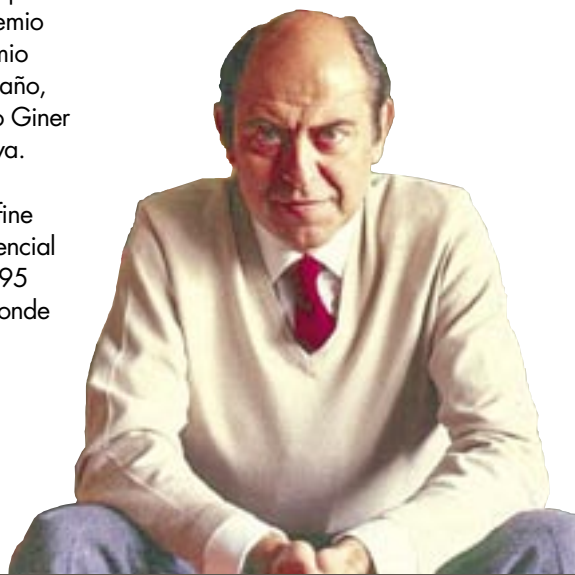
Mantiene una asidua presencia en los medios de comunicación – prensa, radio y televisión – e imparte numerosas Conferencias y cursos en congresos, universidades, empresas y asociaciones profesionales. No en vano

es colaborador habitual de El Mundo, El Semanal y otras publicaciones.

Ha recibido numerosos premios: Premio Anagrama de Ensayo, Premio Nacional de Ensayo, Premio al mejor libro del año de la Revista Elle, Premio del Periodismo Andrés Ferret, Premio Juan de Borbón al mejor libro del año, Premio de Economía DMR, Premio Giner de los Ríos de Innovación Educativa.

En su primera obra, “Elogio y refutación del ingenio” (1992) define el ingenio como un proyecto existencial que necesita de la libertad. En 1995 publica “Ética para náufragos”, donde dice que la ética es la forma más inteligente de vivir. Su último libro, “La Creación Económica” es una revisión de las teorías económicas predominantes desde un punto de vista de la responsabilidad social

corporativa. José Antonio Marina es el filósofo más influyente en temas de gestión y el pensador actual más leído y admirado. ●



## **2004ko Arizmendi Topaketak**

**Urteak dira Arizmendi Topaketak antolatzen ari direla. Eta helburua berdina izan da edizio guztietan, kooperatiben sortzaileari omenaldia eskaintzea. Aurtengoan, alde horretatik, gauza bera.**

**Baina edizio honetan badira aldaketa txiki batzuk.**

**Lehenengoa: ekitaldia ez da izango orain arte bezala hilaren 29an Arizmendiarrietaren heriotzaren urteurreneko egunean, 30ean baizik.**

**Bigarrena, hizlaria, noski. Iaz Felix Martí izan genuen, aurtengoan ere neurri bereko hizlaria izango dugu, Jose Antonio Marina filosofoa, “Proiektu ekonomiko berria” izeneko hitzaldia eskainiko duena.**

**Eta hirugarrena, aurreko urtetan ez bezala aurtengo ekitaldiaren aurkezpenean ez da Felix Ormaetxea izango, iaz erretiroa hartu baitzuen. Seguru publikoaren artean izango dela. Konbitea duzue guzti-guztiok ekitaldira joateko.**

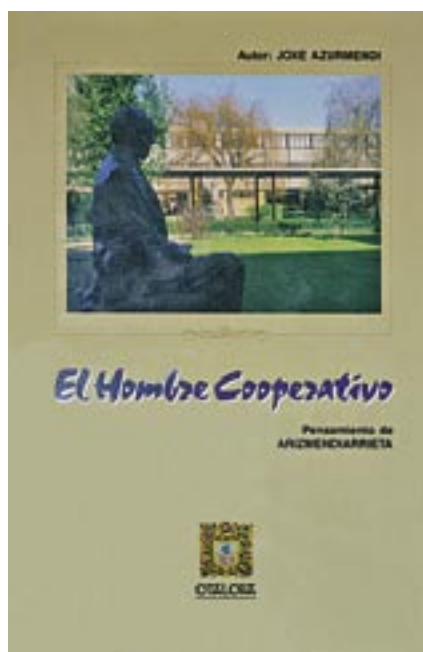
# Vida, pensamiento y ascetismo de Arizmendiarieta

A finales del año que viene se presentarán dos nuevos trabajos sobre Arizmendiarieta: su biografía histórica y un ensayo sobre su vida espiritual.

Jose M<sup>º</sup> Ormaetxea

**A**l fallecer D. José María, hace ahora 28 años, desde varias instancias nos recomendaron que no se dejara perder su legado moral y docente. Debería servirnos de herencia espiritual, de referente ético y de ejemplaridad vital.

Cuatro años más tarde, ya en 1980, José Azurmendi Doctor en Filosofía, en un titánico esfuerzo, comenzó a redactar una obra que compendiaría de modo magistral lo que él llamó en apretada síntesis **"El Hombre Cooperativo: el pensamiento de Arizmendiarieta"**. Fue necesario para que Azurmendi pudiera realizar este ensayo que José M<sup>º</sup> Mendizabal (q.e.p.d.) seleccionara y agrupara por materias bien distintas el extenso magisterio que había dejado escrito D. José María. Este copioso material esparcido entre sermones, conferencias, preámbulos de los planes de gestión, memorias de Caja Laboral y de la Escuela Politécnica –sus obras más queridas– los editoriales y artículos de la revista T.U. y otro innumerable conjunto de textos fueron la materia prima que utilizó Azurmendi. La obra fue publicada por Caja Laboral en 1984 y 8 años más tarde se volvió a editar porque esta obra se había agotado. Consta de 850 páginas y es un ensayo del que



luego Azurmendi pudo espigar otros libros como **"Emancipación obrera: la cooperación"**, **"La empresa para el hombre"** **"Conferencias del apostolado social"** y, la más conocida, **"Pensamientos"** de la que se han hecho varias ediciones.

Sin embargo, resultaba evidente que hacía falta que se elaborara una **biografía histórica**, redactada por un especialista, razón por la que en mayo de 2003 se le encargó esta misión a

Fernando Molina, Doctor en Historia, natural de Bilbao. Este historiador ha concluido las dos primeras partes de la biografía –la vida de D. José María– a finales del mes de octubre y ha escrito 400 páginas. La obra va a ser fiel al rastro histórico que nos dejó. No es hagiográfica, es decir, no es necesariamente laudatoria, sino narrativa pura para describir con precisión lo que fue D. José María como hombre, desde que nació en Markina en abril de 1915 hasta que murió en noviembre de 1976 en Mondragón.

Simultáneamente, el sacerdote e historiador D. José Ignacio Tellechea Idígoras (famoso exegeta de la vida del Arzobispo de Toledo Bartolomé de Carranza, sobre el que ha escrito innumerables ensayos, y la biografía más conocida de Ignacio de Loyola) ha escrito ya lo que simplificadaamente puede llamarse la **vida espiritual** o ascética de D. José María. Ya ha hecho entrega del borrador inicial. Será un ensayo breve en el que aparecerán escritos íntimos de D. José María que, sin duda alguna, él hubiera preferido que permanecieran inéditos siguiendo su santa discreción.

A esta obra el autor llama **"El otro D. José María"**. El título quiere encerrar la idea de que si Azurmendi hizo una

## Para saber más sobre Arizmendiarieta...

- **Aula-Museo José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta** Otalora (943 712406) Aretxabaleta-Gipuzkoa



El aula museo es una mirada retrospectiva sobre la vida, el pensamiento, y la obra de Arizmendiarieta. Incluye una réplica simbólica de su despacho, varios paneles que recogen de forma gráfica y cronológica las distintas fases de su vida, la evolución de su pensamiento y el progreso de su obra. Asimismo, se puede realizar una aproximación a su pensamiento a través de su biblioteca y su archivo personal.

- **Publicaciones sobre su vida y su obra** <http://www.mcc.es>

- **El Hombre Cooperativo**, de Joxe Azurmendi (868 págs.).
- **Pensamientos** de Arizmendiarieta, de José María Mendizábal (233 págs.).
- **Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón**, de J.M<sup>a</sup> Ormaetxea (587 págs.).
- **Medio siglo de la Experiencia Cooperativa Mondragón**, de José M<sup>a</sup> Ormaetxea (315 págs.).
- **Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón** (122 págs.).
- **Interioridades de una Utopía**, de Jesus Larrañaga (318 págs.).
- **D. José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta. Una presencia estimulante**, de José Luis Rubio (28 págs.).
- **D. José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta visto por sus Condiscípulos**, de Antonio Oyarzabal (33 págs.).
- **El Legado de Don José María**, por Javier Retegui (31 págs.).
- **Semblanzas de D. José María** (116 págs.).
- **T.U. Lankide**, nº 462 "25 años sin Arizmendiarieta".



exégesis que "reconoce siempre la primacía de la exposición sistemática, no histórica, de su pensamiento", la de Tellechea aborda el perfil de D. José María como **"sólo sacerdote, sacerdote en todo, sacerdote para siempre"**. Prueba que la fuerza de su vida y de su obra tienen un origen que nace del espíritu y que Tellechea trata de desvelar espigando en el conjunto de 6.200 fichas que D. José

María escribió a mano y donde irradia el fulgor de su profundo ascetismo.

La obra de Azurmendi, ya publicada, aun no se ha agotado. La de Fernando Molina, aun sin título, se editará en el primer semestre de 2005, al mismo tiempo que **"El otro D. José María"** de José Ignacio Tellechea. Los tres ensayos enfocan a D. José María desde tres perspectivas: su vida, los fundamentos éticos y sociales de su

obra, y la que analiza el núcleo y el móvil espiritual de su tránsito por la vida. Las tres vertientes se trata de que sean expuestas en tres conferencias dictadas por sus respectivos autores, el 20 de octubre de 2005. Así darán comienzo, –con este homenaje al fundador del cooperativismo de Mondragón– las celebraciones del 50 aniversario del primer acto que materializó el comienzo de la "Experiencia Cooperativa". ●



# El Grupo Industrial debate su modelo organizativo

**Javier Marcos**, Responsable de T.U. Lankide

La propuesta reorganizativa reafirma el enfoque sectorial, apuesta por intensificar la colaboración entre cooperativas y da un impulso decidido a la promoción de nuevas actividades.



**E**l Grupo Industrial de MCC, que agrupa a 72 cooperativas y a más de 33.000 trabajadores, está inmerso en un proceso de debate sobre su estructura organizativa. Se trata de una propuesta que ya se ha presentado ante los Consejos de Dirección y Consejos Rectores de todas las cooperativas y que en los próximos meses incorporará las sugerencias de estos órganos para la elaboración definitiva de la propuesta que se someterá a aprobación por parte del Consejo General de MCC y la Comisión Permanente del Congreso cooperativo.

## Qué persigue

El proyecto, que ha nacido de la inquietud manifestada por la mayoría de los equipos directivos de las cooperativas industriales de MCC, pretende adecuar el modelo organizativo de este Grupo a las nuevas exigencias del mercado global. En ese sentido, el nuevo proyecto organizativo se plantea tres objetivos. Por una parte, garantizar un diseño organizativo robusto para dar respuesta a los retos de los próximos 15 años. Por otro lado, dotarse de la suficiente flexibilidad organizativa para aprovechar al máximo las sinergias del Grupo Industrial. Y por último, conseguir una mayor integración de las cooperativas en la Corporación.



### El reto del futuro

Es evidente que la globalización de los mercados plantea nuevos retos a las cooperativas del Grupo Industrial.

En ese nuevo escenario global –caracterizado por la libre circulación de capitales, mercancías y personas, la emigración, el impulso de los países emergentes, la terciarización de las economías avanzadas y la incorporación de las nuevas tecnologías– se dibuja un nuevo contexto de amenazas y oportunidades para nuestras empresas, ante el que el Grupo Industrial ha decidido anticiparse formulando un reto de futuro muy ambicioso: **mantener y generar empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno.**

Y la forma de dar respuesta a este reto se sustenta en dos estrategias: fortalecer el posicionamiento en los sectores en los que se encuentran las cooperativas actuales y desarrollar nuevas actividades de alto valor añadido.

### El nuevo modelo organizativo

La propuesta del nuevo enfoque organizativo sigue apostando por la “solución sectorial” (agrupación de las cooperativas por sectores de actividad) adoptada en el año 1991 con la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa. Sin embargo, la nueva propuesta ordena a las cooperativas industriales en torno a 12 Divisiones, mientras que el modelo actual está compuesto por 16 Agrupaciones Sectoriales integradas en siete Divisiones industriales.

Paralelamente, se propone la creación del **Consejo Industrial**, un órgano de coordinación de las Divisiones en el ámbito estratégico y operativo formado por los directores de División.

Además del “enfoque sectorial”, otra de las ideas que salen reforzadas en el nuevo modelo es que “*la diversidad es una característica diferenciadora a mantener en MCC*”. Diversidad que se trata de potenciar mediante mayores dosis de flexibilidad con criterios más abiertos para configurar las Divisiones, o con la puesta en marcha de **Grupos de Interés Mutuo**, un lugar de encuentro para optimizar las oportunidades que surgen de la colaboración entre cooperativas.

Otro de los ejes fundamentales sobre los que pivota el nuevo modelo organizativo es la apuesta decidida por el desarrollo empresarial a través de la innovación y la promoción. En este sentido, otra de las aportaciones del proyecto es la creación de un **Centro de Promoción** de nuevas actividades. Se tratará de un centro financiado por el Grupo Industrial que llevará a cabo las promociones

“El Grupo Industrial ha decidido formular un reto de futuro muy ambicioso en el nuevo escenario global: **mantener y generar empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno.**”.

de nuevas actividades en sectores emergentes como son energías renovables, salud y biociencias, telecomunicaciones y aeronáutica.

En definitiva, un proyecto de cambio organizativo que obedece a la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado para mejorar la competitividad de las cooperativas, aprovechar mejor las sinergias entre ellas y crear puestos de trabajo de mayor valor añadido. ●

### Un proyecto abierto

El debate sobre el nuevo modelo organizativo del Grupo Industrial de MCC se inició el 10 de febrero de 2003 y en él han participado 35 personas (7 del Consejo General, 7 de la Comisión Permanente y 21 directivos de cooperativas).

Catorce meses después de esta primera reunión, en mayo de 2004, se consensó un modelo que el pasado mes de julio aprobaron tanto el Consejo General como la Comisión Permanente. A partir de esa fecha y hasta el mes de octubre, se han llevado a cabo las presentaciones del nuevo modelo a los Consejos Rectores y Consejos de Dirección de las cooperativas.

A partir de ahora, los hitos más significativos del proyecto son los siguientes:

- **Octubre-diciembre 2004:** Debate sobre la propuesta en los Consejos de Dirección y Consejos Rectores de Cooperativas y Agrupaciones.
- **Enero 2005:** Con las sugerencias que surjan del debate anterior se elaborará el primer borrador de proyecto definitivo, con la redacción de ponencias y el texto de las normas a modificar.
- **Marzo 2005:** Aprobación del proyecto definitivo en Comisión Permanente y Consejo General.
- **Octubre 2005:** Celebración de un Congreso Cooperativo extraordinario en el que la ponencia se someterá a aprobación.
- **Enero 2006:** Implantación definitiva del modelo aprobado en el Congreso.

# Gestión del empleo

Jose M<sup>º</sup> Larrañaga

**E**ntre las cuestiones que más interesan de MCC a los medios de comunicación destaca, sin duda, la deslocalización y el mantenimiento del empleo en nuestro entorno. No es para menos.

El empleo, o el desempleo en su caso, es una de las preocupaciones más importantes para infinidad de personas que ven afectadas sus vidas, directamente o indirectamente, por su presencia y su incidencia real en sus vidas. El desempleo es un grave problema social, quizá el mayor problema social actual.

La cuestión del trabajo trasciende el marco puramente económico y empresarial, afecta directamente a la psicología, a la salud personal, a la sociología y a la política.

¿Qué es un trabajador sin trabajo? El trabajo no es sólo un modo de subsistencia, ni siquiera un modo de crecer personalmente: es una forma de estar en el mundo, de ser algo en él, de aportar algo que nos diga que somos útiles y que aportamos valor con eso que hacemos. El trabajador que no tiene trabajo desaparece del escenario social.

## Crear empleo

La falta de empleo, para el trabajador, es hoy día equivalente a la falta de sentido de su vida. Las imágenes de la televisión nos muestran la desazón de unos trabajadores impotentes, sin saber muy bien qué hacer, para asegurar sus puestos de trabajo. Quizá la violencia de algunas de sus manifestaciones sea más comprensible por el estado de cósmica impotencia que sienten que por el hecho de perder un puesto de trabajo. Ellos han podido trabajar bien, ser buenos en lo que hacían, cumplir con sus tareas diligentemente y sin embargo el puesto de trabajo desaparece. ¿Si todo lo he hecho bien porque se me castiga tan duramente? se dicen a sí mismos.

Lamentablemente, la figura del empresario se asocia al del pérfido tirano que despidе trabajadores, que elimina empleos, que produce desocupación por el mero interés de ganar unos euros más o ser un poco más poderoso en el mercado. El empresario ha dejado de ser el emprendedor que se atreve a crear un producto, el impulsor de nuevos puestos de trabajo y prosperidad. Ha quedado instalado en la parte más lúgubre y negativa del término.



Algunos economistas, con la impúdica frialdad del "experto" que sólo entiende de economía, sostienen que la mejor situación del mercado de trabajo posible es la de tener un porcentaje de trabajadores en desempleo. No es extraño por esto que en estos momentos Europa (con diferencias apreciables según países y sectores) mantenga un nivel de desempleo superior al 8% de su población activa sin que se vislumbre una decisiva reacción en los poderes públicos a la contundencia de esas cifras. Podemos decir que el desempleo se ha convertido en algo molesto pero inevitable para los que tienen un trabajo más o menos estable. Y los que no trabajan... "por algo será".

Y es verdad: por algo será. Pero no sustancialmente por algo que los trabajadores en paro hayan hecho o dejado de hacer. El paro, no es un misterio o al menos no debe serlo: el paro es un problema.

Y todos sabemos que los problemas, por definición, tienen solución. La cuestión esencial es saber formular y expresar el problema.

La primera dificultad para salir de este atolladero es, curiosamente, psicológica. Con la presencia del desempleo de manera sistemática en el ámbito laboral surge el síndrome angustioso del trabajo, bien sea ante el problema de encontrarlo o ante el temor de perderlo. De la necesidad puede surgir la fuerza y la oportunidad creativa o puede ser causa de un sentimiento de derrota que nos lleve a una posición infecunda y depresiva de angustia paralizante. En



**La competencia no es entre Ford, Daewo o Maier sino entre trabajadores de Ford, Daewo y Maier. Los medios económico financieros son finitos pero la capacidad de las personas no lo es, por eso los que se apoyen en su capacidad financiera toparan con un límite, pero los que jueguen la oportunidad de las personas no hallaran límites sino horizontes.**

algún periódico he leído que MCC pretende "la cuadratura del círculo" cuando asegura crear puestos en otros países sin, por ello, destruir empleo en nuestro entorno. Después dedicaremos un espacio a esta aparente paradoja.

La primera dificultad, por tanto, no es económica sino de índole ética, de temple, de ánimo y de coraje. Tratar de paliar el desempleo con subsidios es más compasiva que inteligente. Ya sabemos que estas soluciones, a veces irremediables a corto, generan una psicología pasiva, de espera en el maná del Estado nutricio (los países del Este Europeo son una buena muestra del deterioro socio-económico al que conduce esta práctica "proteccionista" y al mismo tiempo paternalista, del estado omnipotente).

Los trabajadores queremos trabajar y queremos ayudas al empleo, no al desempleo (a veces pienso que nos daríamos por satisfechos simplemente con que no nos frenen o zancadilleen). Al menos los trabajadores cooperativos.

La seguridad de los subsidios no respaldada por el rendimiento es, valga la contradicción, una seguridad insegura.

Las grandes empresas no generan empleo, en general crean una dinámica continuada de despidos, las pequeñas crean empleo. Pero no todas las empresas pequeñas, algunas crean subempleo y marginación, la tristemente famosa economía sumergida. El tipo de empresa pequeña que necesitamos es la que es grande en valores, en compromiso, en rigor y en emprendizaje. Entre la rígida estructura de las grandes empresas (¿Quién le enseña a bailar ballet a un elefante?) y el caótico desorden de las marginales están las pequeñas grandes empresas competentes y competitivas que crean empleo.

Estas empresas se caracterizan no por ser grandes o pequeñas sino por orientar la generación de valor y de riqueza no basándose, en última instancia, en la organización, en el tamaño o en la capacidad financiera sino en las personas. En ellas a los individuos se les atribuye la acción primigenia de crear. Las multinacionales son poderosas pero el espacio de mercado que no alcanzan es superior al que ocupan.

#### **La empresa cooperativa**

El trabajador cooperativo (aunque no trabaje en una cooperativa) se considera siempre como "trabajador por

cuenta propia". Si la empresa comprende el valor de un trabajador que tiene su propio espacio creativo, su espacio de propietario laboral, deja de ser una organización y se convierte en un organismo inteligente. Cada puesto es un "centro de responsabilidad y de beneficio" en el que el trabajador es el gerente de su área.

La competencia no es entre Ford, Daewo o Maier sino entre trabajadores de Ford, Daewo y Maier (en el apartado de trabajadores incluyo, como no, a los directivos). Los medios económico financieros son finitos pero la capacidad de las personas no lo es, por eso los que se apoyen en su capacidad financiera toparan con un límite, pero los que jueguen la oportunidad de las personas no hallaran límites sino horizontes (los directivos de Izar justifican el mal momento por la competencia de los coreanos, pero no nos dicen que esa competencia es la misma para los astilleros alemanes, franceses u holandeses que parecen sortean mejor el acoso de los orientales).

No podemos pensar en empresas que envíen al mercado productos o servicios de "mano de obra barata" sino el valor de trabajadores cualificados y creativos.

Se puede tener capital y no crear valor y se puede crear valor sin apenas capital. Las cooperativas son un buen ejemplo de ello. En 1955 no tenían capital pero sí personas cualificadas. En ningún momento se ha podido recurrir al despido para salir del atolladero de la falta de rentabilidad y de falta de trabajo, se ha pasado por momentos difíciles, pero no se ha caído en el error de "echar al agua a la tripulación" y crear buques fantasmas.

Pero es hora de pasar de las medidas reactivas para paliar los reveses del flujo de trabajo y encarar las oportunidades de un modelo que permite, mejor que cualquier otro, "fabricar empresas" que exportan productos que contienen creatividad, inteligencia, ética, modelos de gestión excelente, en definitiva productos de "gama alta".

Sinceramente, creo que más que una revolución necesitamos de una resurrección empresarial cooperativo. ●

## **Despidos**

**Un despido puede aumentar la rentabilidad a corto pero las empresas están pensadas para durar y a la largo plazo crea un síndrome de desunión, desconfianza y depresión en los trabajadores que acaba con la empresa (se dice que en la empresa se dan dos tipos de problemas, los pequeños y los grandes. Los pequeños son absorbidos por la empresa, los grandes absorben la empresa).**

**Cada despido es un fracaso.**

**Cada trabajador que tiene temor a ser despedido es una oportunidad que se pierde.**

**Cada trabajador que hace trabajos de poco valor es un negocio que se malogra.**

**Cada directivo que piensa en reducir gastos en vez de aprovechar y buscar oportunidades es un peligro para la empresa.**

Los pescadores de Mutriku se preparan para la temporada de pesca calafateando las embarcaciones, a principios del siglo XX.



dedicados a diversas tareas. Resulta cuando menos llamativo que hace ciento treinta años en las plantillas de algunos astilleros aparezcan “cosedoras y costureras de velas” junto a hombres que desempeñaban las mismas tareas.

Los calafateadores tuvieron en el pasado una gran importancia, no solo por representar una parte sustancial en las plantillas de los astilleros sino, en ocasiones, por la destacada función que desempeñaban como integrantes de las tripulaciones. Luis Martínez Kleiser manifiesta que “la ermita de Santiago prestó valiosos servicios en la antigüedad; en 1557 se concedió autorización al agente que calafateaba barcos en el arenal de Zumaia, para alojarse en casa de la freira de dicho templo”. En el Astillero Real de Zorroza en el siglo XVIII de un total de 240 trabajadores, hasta 104 eran calafates además de “dos hiladoras de estopa”.

Su trabajo consistía básicamente en cerrar las juntas de las maderas de las embarcaciones para evitar que el agua se filtre en el interior. Para conseguirlo introducían en las ranuras materiales como estopa o algodón, utilizando herramientas específicas, y las cubrían con masilla, brea o pintura.

El calafateado de las embarcaciones de madera necesariamente debía llevarse a cabo como parte del proceso de su construcción y además cada determinado tiempo, como máximo un año, para su correcto mantenimiento. Incluso en los barcos de hierro cuyas cubiertas con frecuencia son de madera resulta necesaria esta operación.

Se trataba de un trabajo básico en los astilleros y de gran responsabilidad, pues en caso de no llevarse a cabo correctamente una vez botada la embarcación, podían producirse vías de agua, obligando a sacarla a tierra para corregir los defectos observados. Las anomalías incluso podían afectar a la estanqueidad del casco y en caso de detectarse lejos del puerto podía influir negativamente en la seguridad de los tripulantes.

Tradicionalmente el oficio de calafate de acuerdo con la reglamentación impuesta por el gremio, clasificaba a los trabajadores en maestros, oficiales y aprendices debiendo contar con la experiencia y superar las pruebas establecidas para alcanzar la categoría

# Calafateadores (I)

EL TRABAJO DE LOS CALAFATEADORES CONSISTÍA EN CERRAR LAS JUNTURAS DE LAS MADERAS DE LAS EMBARCACIONES PARA EVITAR QUE EL AGUA FILTRE EN EL INTERIOR.

**Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga**

**L**a construcción de barcos de madera para la pesca y el transporte marítimo fue una actividad muy importante en las zonas costeras hasta fines del siglo XIX en que empezó a declinar por la competencia de las embarcaciones de casco de hierro. Sin embargo, transcurrido más de un siglo con grandes avances en los materiales

disponibles y en las tecnologías de producción, se siguen manteniendo en activo algunos astilleros que utilizan las primeras materias y los sistemas tradicionales.

Esta actividad requería un notable número de artesanos especializados como los carpinteros de monte y de ribera, herreros navales, cordeleros o los calafateadores, además de peones

superior.

En las últimas décadas se aprendía por la observación de los discípulos del trabajo de los maestros, iniciándose en la profesión, habitualmente desde joven. Dada la reducida dimensión de nuestros astilleros no siempre se disponía de embarcaciones para calafatear por lo que con frecuencia estos trabajadores compatibilizaban las tareas de su especialidad con otras ocupaciones.

En muchos casos los carpinteros de ribera también realizaban labores de calafateado.

## Las herramientas y los materiales

Una vez "entablada" la embarcación por los carpinteros de ribera se pasaba al calafateado "kalapatu" con el fin de conseguir que el agua no penetrara en su interior.

A finales del siglo XVIII las herramientas utilizadas eran "una molla, cinco tamaños de hierro, un magio, una saca estopa y tres tamaños de barrenas". Ciento cincuenta años después eran cuatro las herramientas principales "kalapatutzeko herramintzak", además de otras auxiliares. Entre las primeras tres parecidas a los cinceles "trintxak", con puntas anchas de distintos grosores (entre 1 y 3 mm) y un mazo de madera cuyos extremos se sujetan con aros metálicos para impedir que con el uso se abrieran. Entre las segundas destaca una especie de gubia de punta curva para extraer la estopa o algodón viejos de entre el maderamen de las embarcaciones sometidas a reparación o mantenimiento.

Los calafateadores veteranos recuerdan que sus mayores construían ellos mismos las herramientas necesarias en el oficio o las encargaban a los herreros navales, pero en las últimas décadas las adquirían en los comercios especializados aunque en ocasiones tenían que adaptarlos a sus necesidades específicas. En las fotografías y dibujos adjuntos pueden apreciarse sus

características.

Los materiales utilizados han sido la estopa y el algodón así como masilla, breca, pinturas y aceite. La estopa compuesta de jarca vieja deshilada y deshecha se adquiría "tratada con alquitrán" y requería una operación previa de entrelazado. Se llevaba a cabo cogiendo dos tiras del fardo y entrecruzarlos manualmente sobre una rodilla mediante rápidos movimientos



Primero se aplicaba la pintura utilizando una brocha, y sobre la misma la masilla con una espátula.

de vaivén y una suave presión con la palma de la mano. Por el contrario, el algodón que llegaba en madejas u ovillos formando largas tiras se aplicaba directamente.

La masilla se adquiría en el comercio en bidones de 40 Kg así como el aceite, la breca y las pinturas "las de minio de plomo eran las mejores".

## El calafateado

Juan Egaña Echave "Jontxu" (1932) empezó a trabajar en 1947, a los quince años, en los Astilleros Aizpurua de Zumaia que en 1950 al ser adquiridos por su padre, pasaron a llamarse José María Egaña. Empleaban entre 30 y 40 trabajadores y junto con Arrizabalaga y Olasagasti, así como

Galárraga y Urbieta formaban parte de los astilleros especializados en la época en la construcción de embarcaciones de madera en la desembocadura del Urola.

Según este veterano especialista, el calafateado requería un proceso distinto según la clase y el grosor de la madera con que se había construido el forro de las embarcaciones. Las mejores eran "la pinotea" de Estados Unidos de Norteamérica y la "mangila" de Guinea.

En los astilleros de Zumaia también utilizaban el pino gallego y más tarde el del Roncal.

En el caso de las maderas consideradas "blandas", como el pino, y de grosor inferior a 4,5/5 cm, se introducía la punta de un cincel entre las tablas, hasta conseguir que cedieran dejando una abertura, en la que se introducía el algodón o la estopa, ayudándose el calafateador con un segundo cincel, para remacharlo con el tercero (el de punta más ancha), golpeándolas con un mazo de madera.

Cuando para la construcción de las embarcaciones iban a utilizarse maderas "duras" o de espesor superior a 4,5/5 cm, antes del montaje era necesario hacer un chaffán a los cantos de las tablas de unos 2 cm en el exterior, para lo que utilizaban un cepillo de

mano o garlopa. Este tipo de madera eran conocidas como "de Guinea o tropicales".

La siguiente operación era aplicar pintura utilizando una brocha y sobre la misma la masilla con una espátula. Estos productos sustituyeron a la antigua breca. Cuando aún estaba fresca la masilla, se aplicaba una segunda capa de pintura con lo que se conseguía su compactado y endurecimiento. Los calafateadores son unánimes al considerar que la zona de unión de las cuadernas con las tablas de forro requería una especial habilidad y cuidado "para dejarlo duro como una piedra".

Nuestro agradecimiento a Javier Carballo Berazadi por sus consejos y aportaciones.





## Koldobika Jauregi

ESKULTOREA

ROSA MONDRAGON

**1959AN JAIO ZEN ALKIZAN,  
GIPUZKOAN. ORAIN DELA 26 URTE  
HASI ZEN ESKULTURAK EGITEN ETA  
ORDUTIK HAINBAT ERAKUSKETA  
ZABALDU DITU, EUSKAL HERRIAN,  
ESTATUAN ETA BAITA ATZERRIAN ERE.  
ORDIZIAKO BARRENA KULTUR ETXEAN  
DUENA BISITATU DUGU, BERE ESKUTIK.**

**1978an eskultura bat lehiaketa batera aurkeztu eta irabazi ondoren hasi zuen Koldobikak gaur egunera arte iritsi den artista ibilbidea.**

### **Betidanik izan duzu gustoko eskultura?**

Beno, Industri Maisutzako ikasketak egin nituen eta berez tornularidoitzailea naiz, baina ez zitzaidan batere gustatzen ofizioa eta, beraz, ahaztu egin nuen. Ikasketak utzi nituen garai berean, Alkizako baserrira bueltatu ginen, gurasoek Donostian zuten sagardotegia utzi ondoren, eta bertan hasi nintzen gurrezko pieza batzuk egiten, lehendik ere izandako afizioa berreskuratzen. Kasualitatez, Kutxak antolatu zuen gazteei zuzendutako lehiaketa suertatu zen parean, eta eginiko pieza horiek aurkeztu nituen. Lehen saria irabazi nuen eta orduantxe hartu nuen honetara dedikatzeke erabakia.

### **Betidanik aipatu izan duzu autodidakta zarela.**

Bai, horrela da eta gero eta gutxiago geratzen gara, beste gauza batzuen artean gaizki kontsideratuta gaudelako. Europa mailan, Alemanian izan nintzenean ikusi nuenaren arabera, autodidakta izatea pribilegio gisa hartzen da, eta artistaren berezitasun bat balitz bezala hartzen da.

Zentzu berean, kontuan hartu behar dugu Txillidaren belaunaldian artista guztiak zirela autodidaktak. Gaur egun, ordea, Arte Ederretako diplomatura sartu da artearen munduan, baina nire ustez ez da egokia bata bestearekin derrigor lotzea.

### **Zer nolako garapena izan du zure obrak?**

Handia. Lehendabizi elizetan biltzen diren irudiak eta erretaulak ezagutu nituen, eta gogoan dut oraindik nire lehen enkargua: San Pankrazio bat. Geroztik horrelako gutxi egin ditut.

Ondoren gizakiak egin nituen, eta gero zaldiak egiten hasi nintzen. Prozesu luze horretan hainbat faktorek eragin dute nire obran: ikusitako beste obra batzuk, bizitako garai soziala edota egunerokotasunean ni neu konturatu gabe kasualitatez bizitako egoerak eta ezagututako pertsonak. Beti pentsatu izan dut kasualitateak garrantzi handia izan duela nire obran.

Horretaz gain, lan egiteko modua eta erabilitako materialak ere aldatuz joan dira. Zentzu honetan, denetarik erabili izan dut lan egiteko: egurra, harria, burdina, igeltsua, brontzea eta abar.

### **Zein prozesu jarraitzen duzu obra bat egiteko?**

Prozesua luzea izan daiteke. Obra bat egin baino lehen jasotzen ditudan sujerentziak asko eta desberdinak izaten dira: izandako sentazio eta sentipen batetik, irakurritako zerbaitengandik eta abar. Arlo horretan esan behar da inkontzientek lan asko egiten duela. Eta hori lehendabiziko urratsa izanik; ondorengo pausoak ere luze joaten dira normalean, batzuetan zirriborroak egiten ditut baina beste

# “Kasualitateak garrantzi

batzuetan zuzenean hasten naiz lanean; kasu batzuetan urteak pasatzen dira obra bat bukatu orduko. Alkizan dut tailerra eta kanpoan zein barruan egiten dut lana.

### **Ordiziako Kultura Etxean duzun erakusketa honetan zer ikusi daiteke?**

Obra batzuk Kultur Etxean ditut eta handiagoak direnak parkean eta elizan. Bertan, denetarik ikusi daiteke, izan ere asko nire eboluzioaren lekuko dira; zaharrenak orain dela 23 urte eginikoak dira eta normalean ez dira erakusten, maketa eta zirriborroak baitira.

### **Bisitariak ulertzen du zure obra?**

Zaila da hori esatea, denetarik esaten dute. Dena den, normalean erakusketak ikustera etortzen dena aurretik jarrera bat duelako dator: nire obra ezagutzen duelako, ezagunak garelako edota artea oro har gustatzen zaiolako. Bisitariak askotan sentsazio bat jasotzen du eta beste batzuetan denbora behar du interpretatzeko, beraz, balorazio bat egitea zaila da.

Kanpoan, parkean dauden obrekin gauza berezia gertatu zait: umeentzat jostailurik ederrenak dira, eta bertatik pasatu diren hainbatek ideia zoragarria iruditu zaie harri horiek belarretan jartzea umeek gora igo eta elkarrekin jolas egin dezaten.

### **Momentu honetan, zer duzu esku artean?**

Donostiako Kur Galeriarako "Olatuak" izeneko erakusketa prestatzen ari naiz, eta grabatu batzuk Bilboko galeria batentzat. Datorren urterako ere badihit besterik bat lan.

### **Gustatzen zaizu beste arte erakusketak bisitatzea?**

Bai, gustoko ditut. Gaur bertan Oteizaren erakusketa ikustera joango naiz, doan dela aprobetxatuz.

### **Zeintzuk dira zuretzat eskultore erreferenteak?**

Euskal Herri mailan Oteiza eta Txillida dira, zalantzarik gabe. Txillidaren kasuan materialarekin izan zuen harremana azpimarratuko nuke, niretzat oso garrantzitsua den aspektua delako. Oteizaren kasuan, ez zuen materialarekin erlaziorik izan, baina oso interesgarria suertatzen da bere teoria gaur egungo hainbat obra ulertzeko.

### **Eta badago eskultore gazterik? Nola dago gaur egungo egoera?**

Ni gazteago nintzela, batzuk baziren nire belaunaldikoak baina urteekin gehienek utzi egin dute. Nolanahi ere, ez da erraza ofizio honetan jarraitzea, egonkorra, segurua izan eta zuregan konfiantza izan behar duzu. Nola egiten den? Ez dakit, nire kasuan kasualitatez heldu naizela uste dut. Gazteen obrekin edo erakusketekin topo egiten dudanean, ikustea gustatzen zait, askotan gauza berriak aportatzen dituzte eta. Iruditzen zait guztiek zerbait berria egin nahi dutela, eta horretarako

hainbat erreferentzia bilatzen dutela: Internet edo ia ezezaguna den artista baten obran... Dena den, fenomeno hau ez da bakarrik eskulturan gertatzen. Bestalde, gertatzen ari da baita ere imitazioak edo kopiak egiten direla. Horrela gauzak, kopiatzen edo imitatzen duten hori ez da benetan beren obra, eta ondorioz ez du jarraipenik izaten.

Bestalde, animatzen den eskultore berriak zoritxarrez ez du laguntza handirik jasotzen. Kontuan hartu behar dugu urtero 300 ikasle inguruk bukatzen dituztela Arte Ederretako ikasketak eta guztiek nahi dutela lehenbailehen obra handia egin eta galeria handi batean erakutsi, baina hori ezinezkoa da, galeria gutxi dagoelako eta daudenek ez dutelako artista berrien aldeko apustu egiten. Horregatik, askok taberna, kultur etxe eta antzekoetan erakusten dituzte beraien obrak, saldu ez arren, ezagutzera emateko aukera paregabea delako.

### **Zeintzuk dira zure afizioak?**

Eskultura afizioa eta ofizioa da, biak. Horretaz gain, irakurtzea da nire zaletasunik handiena, baita musika ere. Egia esan, ez dut denbora libre gehiegi, egun osoa pasatzen dut eskulturak egiten edo horien inguruko lanen bat egiten. ●



# handia izan du nire obran"

# Trabajo y jubilación

LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS MAYORES DE 65 AÑOS QUE SIGUEN EN ACTIVO EN EL MERCADO DE TRABAJO SON HOMBRES.



La mayor parte de las personas de 65 o más años permanecen al margen del mercado de trabajo, es decir, están jubiladas. Pero, si revisamos los datos facilitados en el "Informe sobre las personas mayores" realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la realidad bien merece la pena ser analizada.

La tasa de actividad conjunta en este colectivo es del 1,6%, aunque varía notablemente por sexo y edad, de forma que la mayoría de los que están en el mercado son hombres y, sobre todo, hombres menores de 70 años. En efecto, la tasa de actividad de los varones de 65 a 69 años es del 6,1%, frente al 2,4% de las mujeres de la misma edad, mientras que en términos absolutos son unos 59.100 hombres y 17.600 mujeres. En general, las tasas de paro a estas edades son muy reducidas, puesto que, para los mayores, la gran alternativa a la ocupación no es el desempleo, sino la inactividad. En este sentido, la Encuesta de Población Activa registró 1.200 personas mayores en situación de desempleo, 800 de ellas mujeres. Las cosas no son muy diferentes en el resto de los países de la Unión Europea, donde las tasas de ocupación conjuntas sólo superan el

**"El trabajo más allá de la edad de jubilación, no es sino un privilegio que pueden mantener aquellos que lo desean y pueden hacerlo".**

## ICTE

5% en cuatro países: Reino Unido, Grecia, Irlanda y, sobre todo, Portugal (18,4%). El estado español, sin embargo, junto con Francia, Luxemburgo y Bélgica presenta los registros más bajos.

Una de las características más sobresalientes del colectivo de personas mayores vinculadas al mercado de trabajo, es su nivel educativo. Las tasas de actividad de los que han alcanzado los niveles educativos más altos son considerablemente superiores a las del resto. Por sexos, entre las mujeres el efecto del nivel educativo, es más difuso, y de las 34.100 mujeres de 65 y más años que permanecen vinculadas al mercado de trabajo, casi las tres cuartas partes son analfabetas o con estudios primarios.

### Mayores ocupados

En lo que se refiere a los mayores ocupados, es decir, sólo a los que efectivamente están trabajando y teniendo en cuenta el sector económico en el que prestan sus servicios, la mayor parte de las personas de 65 y más años que trabajan en la actualidad, lo hacen en actividades propias del sector servicios (68,2%); su presencia en el sector primario continúa siendo importante (20,6%); mientras que en la industria apenas trabaja el 8,9% y su presencia en la construcción es prácticamente simbólica (2,2%). Con la edad, aumenta su presencia en la agricultura en detrimento de los demás sectores.

### Trabajo: ¿privilegio o necesidad?

Entre los mayores que continúan trabajando hay una presencia notable de directivos de empresas o de la Administración pública (20,4%) y de técnicos y profesionales científicos e intelectuales (19,0%).

La circunstancia de que casi la mitad de los que trabajan más allá de la edad de jubilación desempeñen ocupaciones pertenecientes a las posiciones más altas de la escala ocupacional, que lo hagan en condición de trabajadores por cuenta propia e, incluso, que estas tendencias se agudicen cuando se supera la edad de 70 años, podría llevarnos a la conclusión de que el trabajo más allá de la edad de jubilación no es sino un privilegio que pueden mantener aquellos que lo desean y pueden hacerlo.

Esta información nos permite matizar las razones de la presencia de los mayores en el mercado de trabajo, y es que no hay que desdeñar, en ningún caso, la presencia de grupos ocupacionales de las categorías inferiores (especialmente entre las mujeres). Tampoco hay que olvidar que una parte de esos trabajadores que se califican como directivos de empresas, pueden serlo en realidad de empresas y establecimientos de un tamaño reducido. En este caso, es posible que el trabajo por encima de la edad de jubilación sea para ellos más una necesidad que una opción. ●

Texto extraído del informe sobre "Las personas mayores en España"



# En el corazón de la selva de Irati

LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS ACERCA HASTA EL ESPLENDOR POLICROMÁTICO DEL BOSQUE DE IRATI EN OTOÑO.

**Eukeni Olabarrieta**



**E**n el otoño la naturaleza pasa página y todo cambia. A mediados de octubre la coloración de los bosques empieza a virar a tonos más pardos, y aunque la pausa otoñal afecta a todo tipo de arboledas, es en los hayedos, robledales,

castañares y demás bosques caducifolios donde el viraje hacia el paisaje impresionista se hace más patente, regalando a nuestros sentidos una paleta de colores que va desde el amarillo vivo de los chopos hasta el rojo encendido de las hayas pasando por toda la gama de pardos, marrones y ocres.

Uno de los más valiosos santuarios de la naturaleza en la Península Ibérica es Irati cuya masa forestal le ha hecho acreedora al nombre de selva. El lugar, que merece la pena visitarse en cualquier época del año,



es realmente impresionante en la estación otoñal. Es como si se vistiese de gala para la ocasión. Amarillos, rojos, naranjas, dorados, ocres, sustituyen al verde que sólo podremos ver en los pinos y abetos.

El río Irati da nombre a estos extensos terrenos arbolados y el lugar da para muchas excursiones a pie y en bici.

En esta ocasión vamos a ir a su corazón, al embalse de Irabia. El acceso lo hacemos desde Ochagavía, donde se localiza el Centro de Interpretación de la Naturaleza, considerada como una de las localidades más bellas de Navarra. Después de ver el pueblo, sus puentes medievales y el Santuario de Nuestra Señora de Muskilda, nos dirigimos hacia las Casas de Irati y Ermita de la Virgen de Las Nieves. Aquí empieza una pista de grava que se dirige al embalse, y que nos conduce después de pasar por la Casa Forestal a las orillas del embalse.



Seguimos y llegamos al mojón 225, punto fronterizo con Francia. La pista sigue bordeando el embalse hasta llegar a la presa, la atravesamos y tomamos un sendero hacia la derecha que inicia una subida hacia la carretera

Ochagavía-Irati por lo que hemos pasado anteriormente. Estamos a 4 kilómetros del punto de partida, las Casas de Irati, al que llegaremos bajando por la carretera.

El recorrido, si lo hace completo, es de casi 20 km, eso sí, con poco desnivel. Una bonita excursión en bicicleta de monte, pero que también la puede hacer andando siempre que esté preparado y calcule que a paso normal le llevará de 5



a 6 horas, bien para pasar todo el día.

Si esto le parece excesivo puede darse un paseo sin hacer todo el recorrido. Pero además en la Selva de Irati hay más alternativas. A unos kilómetros de Ochagavía hay unas pequeñas localidades que merecen ser visitadas. Aribe, con un puente medieval y el horreo de Doménech; Garralda, típico pueblo de la montaña Navarra; Orbaiceta, con su antigua fábrica de armas y los horreos de Larrañeta, Etxegarai y Estanquero; Aria, una pequeña localidad entre Aribe y Garralda, en la que también podemos admirar magníficos horreos.

En fin que la excursión puede dar para mucho tanta a pie como en bici o en coche, y seguro que repetirá. ●



# Alergias

LA LISTA DE SUSTANCIAS CONOCIDAS CAPACES DE PRODUCIR ALERGIAS ES MUY AMPLIA. EL DIAGNÓSTICO Y EL TRATAMIENTO ADECUADO, CLAVES PARA SUPERAR LA PATOLOGÍA.

Vicente Pablo

Popularmente conocemos como alergia las manifestaciones patológicas que sufre el organismo humano tras una reacción de hipersensibilidad. Y hablamos de reacción de hipersensibilidad cuando el organismo reacciona de forma desproporcionada o inadecuada ante la presencia de un elemento que reconocemos como extraño, y también incluso, en algunos casos, contra elementos propios que sin saber muy bien por qué el organismo los interpreta como extraños. Se hace necesario insistir en que lo patológico de una reacción alérgica es la respuesta DESPROPORCIONADA o INADECUADA. Lógicamente, el organismo debe defendernos ante las agresiones exteriores presentando batalla y destruyendo o anulando el elemento extraño, como por ejemplo los microorganismos que provocan enfermedades. Lo que hace distinto una reacción "normal" de una reacción de "hipersensibilidad" es la intensidad tan exagerada en la respuesta defensiva que origina una serie de síntomas orgánicos que en algunos casos pueden llegar a ser mortales.

La respuesta es variable, tanto a nivel individual como por su aparición en el tiempo. Algunas veces tenemos reacciones alérgicas que aparecen de forma inmediata tras el contacto con el elemento extraño, y en otras ocasiones manifestamos la respuesta alérgica varias horas después de la exposición (generalmente entre 48 y 72 horas).

## Manifestaciones

¿Qué manifestaciones médicas pueden originar estas sustancias? La respuesta es muy variada, desde formas muy leves a formas muy graves e incluso mortales. En todos los casos hemos de tener en cuenta que la respuesta es individual: cada persona reacciona de una forma distinta. Los cuadros clínicos más típicos de reacción alérgica en el entorno laboral son:

- Reacciones en la piel: eccemas y dermatitis de contacto.
- Picores en ojos y nariz, acompañados en ocasiones de estornudos.
- Cierre de los bronquios, ahogos y dificultad para respirar. Asma.
- Reacción inflamatoria generalizada o reacción anafiláctica (muy rara).

## Recomendaciones

En caso de presentar signos o síntomas que pueda creer relacionados con una reacción de tipo alérgico: no se automedique. Póngase en contacto con su médico de empresa para que haga el diagnóstico de forma correcta e inicie el tratamiento adecuado. En ocasiones llamamos alergia a cosas que no lo son, como las reacciones irritativas en la piel por el contacto con productos abrasivos/irritantes o los efectos secundarios de los fármacos (por ejemplo la intolerancia gástrica a los antiinflamatorios). En muchos casos será necesario realizar además pruebas médicas alérgicas que confirmen mediante test de estimulación o provocación el diagnóstico inicial de sospecha.

Para terminar, apuntar que, para muchas de las alergias, se han demostrado muy eficaces las técnicas de inmunoterapia desensibilizante (popularmente conocidas como "vacunas antialérgicas") que consiguen disminuir (e incluso eliminar) los síntomas exacerbados de las reacciones de hipersensibilidad. ●



## ¿Qué puede desencadenar una reacción alérgica?

La lista de sustancias conocidas capaces de producir reacciones de hipersensibilidad es muy amplia. Por citar algunas de las más habituales tenemos:

- Elementos presentes en el aire que entran en contacto por inhalación como son el polvo doméstico y los ácaros presentes en el mismo, pólenes de plantas (principalmente gramíneas), sustancias químicas industriales, hongos y mohos, pelos y epitelios de animales domésticos, etc.
- Elementos que entran en contacto por ingestión como son los alimentos (frutas frescas y frutos secos, mariscos, pescados...) y los medicamentos.
- Elementos que entran en contacto por inoculación como pueden ser los venenos de ciertos animales o medicamentos inyectados.
- Elementos que producen reacciones por el simple contacto a través de la piel, como sucede con las dermatosis de contacto a metales o tejidos y, también, lógicamente, a productos industriales.



# Mundukide colabora con diferentes iniciativas en cinco países



**M**undukide está colaborando en el desarrollo de iniciativas productivas, económicas y formativas en Perú, Chile, Cuba, Brasil y el Sahara.

Es creciente la demanda que recibe la Fundación para diversas actuaciones, siempre ligadas a la cooperación y al cooperativismo. Son propuestas que provienen de instituciones, ONGDs, universidades... y que se financian, principalmente, desde éstas.

**Es creciente la demanda que recibe la Fundación para diversas actuaciones, siempre ligadas a la cooperación y al cooperativismo. Son propuestas que provienen de instituciones, ONGDs, universidades... y que se financian, principalmente, desde éstas.**

## Perú

Se trata de un proyecto que ya se encuentra caminando. Para desarrollarlo, Mundukide trabaja conjuntamente con la ONGD, FISC. Jaime Zubia por parte del FISC y Felipe Uriarte, representando a Mundukide, son los responsables del seguimiento de esta iniciativa de cooperación. Este programa está dirigido a formar a los pequeños agricultores del valle de Jequetepeque, proceso que pretende llevar a la creación de una cooperativa de transformación.

## Chile

Esta experiencia ubicada en Kurarewe nace del proyecto educativo Ruka-Ngen, promovido por los Escolapios. Su desarrollo requería crear un grupo de trabajo con el fin de acometer la construcción de las instalaciones. A día de hoy se cuenta con un equipo experimentado en el sector de la madera. El plan de intercooperación pretende transformar este equipo en una empresa de carácter social.

## Cuba

El Instituto Hegoa, de la Universidad del País Vasco, y Mundukide están realizando un análisis del sector de la caña de azúcar. Esta actividad se encuentra en crisis y, con este trabajo, se quieren obtener los datos necesarios para poder estudiar diversas opciones. También se ha celebrado un encuentro con representantes de la Universidad de Holguín.

## Brasil

Mundukide y MST han comenzado un proceso de análisis e intercambio de experiencias educativas. Cabe reseñar que MST ha creado este año su propia Universidad. Por otro lado, también se está definiendo el marco de colaboración entre Mundukide y la citada organización.

## Sahara

En este Programa intervienen el Departamento de Justicia y Trabajo del Gobierno Vasco, la Asociación de Amigos del Pueblo Saharavi, Hegoa, LANKI (MU) y Mundukide. Recientemente, una delegación de Hegoa y de Mundukide ha realizado una visita de identificación en los campamentos de refugiados. ●

## Lan eskaintza

### Mozañbiken "Marrupa Programako" koordinatzaile lanpostua

- Deialdia egiten duen erakundea: Mundukide Fundazioa.
- Informazioa jaso edota eskariak aurkezteko: Mundukide Fundazioko koordinatzailearengana zuzendu "Marrupa" erreferentziarekin.
- Helbide elektronikoa: mundukide@mundukide.org.
- Telefono zenbakia: 943 772 010.



# Grupo Maier

# Planes Estratégicos

- UBICACIÓN: GERNIKA - BIZKAIA
- AGRUPACION: DIVISIÓN AUTOMOCIÓN.
- ACTIVIDAD: INYECCIÓN DE PLÁSTICOS Y ACABADOS ESPECIALES.
- PLANTILLA: 2.132 PERSONAS
- VENTAS 2003 : 203,868 M.EUR.



## Loren Isasi Desarrollo de producto de MTC



Soy miembro del Consejo Social y por medio de los "Consejillos" intentamos transmitir a todos los trabajadores la información general sobre el desarrollo de los Planes Estratégicos: datos de ventas y posibles resultados, previsiones económicas, etc. Una vez implantado el plan estratégico correspondiente, año tras año se facilita información referida a cada plan de gestión. De todas maneras, toda la información está en los tabloneros correspondientes y en maiernet, aunque no todos tienen acceso a la misma.

### Poca asistencia

Es importante analizar y reflexionar por parte de todos, dirección y trabajadores, la poca asistencia a los Consejillos, reuniones en las que se transmite todo ese tipo de información. En mi opinión, existen comportamientos por ambas partes que deberíamos corregir: saber escuchar y contestar adecuadamente, respetar el derecho a opinar de todos, etc. Creo que son aspectos fundamentales para incentivar la implicación de todos en los órganos de representación.

## Juan Carlos Otazua Pintor de instalación



Soy representante del Consejo Social y quizá por ello, la reflexión y planificación estratégica de Maier me resulta conocido, pero sólo a grandes rasgos. Creo que los planes estratégicos marcan los objetivos orientables a los próximos cuatro años desde que se hace. En cuanto a la participación de los trabajadores en esa reflexión estratégica se centra en el Consejo Rector donde toman parte tanto trabajadores de mano de obra directa como indirecta.

Creo que deberían de analizarse diferentes

aspectos: el interés por parte de los trabajadores respecto a esa información, y el modo en que se transmite la información. El interés varía mucho de una persona a otra y siempre se comenta a modo de chascarrillo lo más destacable: las nuevas implantaciones, etc. En cuanto a la información, quizá deberíamos analizar el qué y el cómo porque en una reunión informativa los números dicen bien poco. Por ejemplo, junto con la nómina podría repartirse algo por escrito, que fuera más claro y más explicativo.

## Iratxe Enbeita Responsable de sala blanca



Apenas dispongo de información respecto a los Planes Estratégicos que está desarrollando Maier. La verdad es que esa información se da en los Consejillos que se reúnen respetando los "olatxu" o reuniones de gestión. La mayoría se reúnen los viernes a la tarde y por mi trabajo no me es posible asistir a esas reuniones.

Es cierto que a principios de setiembre se celebró una reunión informativa al respecto pero creo que no fue la fecha más acertada, puesto que muchos de nosotros estábamos de vacaciones

e incluso no llegamos a recibir la convocatoria a tiempo.

En el tablón de anuncios está expuesta esta información y a veces consulto esa información aunque siempre me fijo especialmente en lo que respecta a mi departamento, es decir, telefonía móvil. Se trata de un departamento donde el día a día manda y donde es difícil hablar de previsiones de futuro, puesto que se trata de un producto con una vida muy corta, expuesto a constantes actualizaciones.



## Mugaz gaidiko izaerarekin zerikusia duten lege-alderdiak

Silbia Sarasola, MUko irakasleak koordinatuta

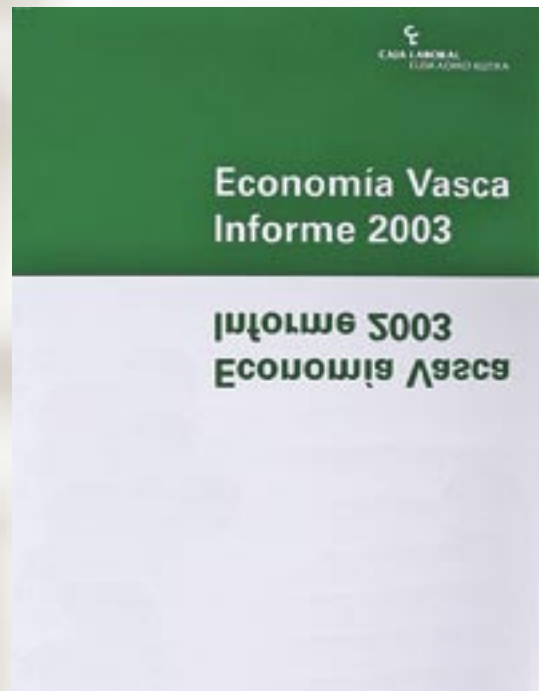
Mugaz gaidiko izaerarekin zerikusia duten lege-alderdiak izeneko lan monografikoa Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultateak argitaratu du, Baiona-Donostia Mugaz Gaidiko Agentziaren eta Bidasoa-Txingudi Mugaz Gaidiko Partzuergoaren lankidetasunaz.

Mugaren bi aldeetan burututako jardueren problematika propioa sortzen dute, aberatsa bezain konpungaitza. Hori kontuan izanik, monografiko honetan Lan-, merkataritza-, zerga- eta gizarte-zuzenbideko gaietan mugaz gaidiko zuzenbidearekin harremanetan diren arloak jorratu nahi dira.

Bere helburua da mugaz gaidiko eskualdean ari diren pertsona eta entitateei –enpresa handi nahiz txiki eta ertainei- erreferentzia-testu bat eskuratzea, non mugaz gaidiko jarduerak euren jarduera profesionaletan sortzen dituen arazoak batera jartzen diren, beti ere ikuspegi kualifikatu eta praktikoa batetik.

Liburuaren edukia hiru zati desberdinetan egituratzen da. Lehenengoan mugaz gaidiko langileen lan- eta zerga-alderdiei heltzen zaizkie; bigarrenean, mugaz gaidiko jardueraren lege-, merkataritza- eta zerga-alderdiak aztertzen dira; eta hirugarrenean, aldiz, aseguruarekin uztartutako alderdiak arakutzen dira, baina oraingoan izaera pertsonalagokoak.

Argibide gehiago nahi izanez gero, jo ezazu helbide honetara: Silbia Sarasola M.U.ko Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatea, Oñatin (ssarasol@eteo.mondragon.edu, tel. 943 71 80 09).



## Economía Vasca. Informe 2003

Caja Laboral

Como viene siendo habitual desde hace 27 años, Caja Laboral ha publicado recientemente el Informe de Economía Vasca 2003.

Las conclusiones sobre este estudio ya fueron presentadas en pasado mes de julio a modo de anticipo informativo; ahora, el "Informe" se ha transformado en una publicación que Caja Laboral ha editado recientemente.

El libro arranca con un buen número de páginas dedicadas a describir el entorno económico internacional y estatal, analizando el panorama desde el punto de vista de la producción, la demanda, los precios y salarios y el mercado de trabajo.

Las siguientes páginas se adentran en un análisis pormenorizado de la industria –describiendo el panorama general y la evolución de los sectores industriales más significativos–, el sector primario, el sector servicios, el financiero y el sector público.

Como suele ser habitual, el Informe sobre Economía Vasca adereza sus textos con un buen número de gráficos para confeccionar una publicación muy interesante para aquellos que quieran escudriñar las claves de la evolución económica vasca.



**Angel es director de una de las oficinas que Caja Laboral (CL) abrió en León hace ahora cuatro años. Anteriormente pasó por las oficinas de Valladolid, Burgos y Palencia.**

## “Nosotros también somos fundadores”

### PERSONAJE

### Angel Compadre Socio de Caja Laboral - León

Angel es un hombre de banca. A sus 34 años lleva ya casi una década entre letras, créditos y saldos. Ahora, su destino está en su tierra: León, “un centro comercial en el que la competencia aprieta de lo lindo”.

De ilusión, andan sobrados.

#### ¿Cómo te encuentras en CL?

Muy bien. Me siento un eslabón más de la cadena de CL.

#### ¿Qué es lo que más valoras en tu puesto de trabajo?

Sobre todo la libertad. Es más fácil lograr los objetivos previstos si tienes libertad para tomar decisiones.

#### ¿En qué se distingue CL de otras sucursales bancarias de León?

El trato personal es nuestro punto fuerte; nuestros clientes hablan bien de nosotros, son nuestra mejor propaganda.

#### El proceso de implantación ¿ha sido fácil?

Todo lo contrario. Pero tenemos mucha ilusión y el apoyo de las instituciones leonesas. Los primeros pasos fueron difíciles, ahora estamos más asentados.

#### ¿Cuál fue la estrategia de penetración?

Lo más fácil es venir con precio. Así todo, fue complicado. Sacar cifra costaba. La implicación en el proyecto de gente de

León, donde nos conocemos casi todos, ayudó a sacar el proyecto adelante.

#### ¿Se asocia CL con el País Vasco?

Cuando llegamos sí, ahora nos vinculan con la idea de cooperativa. CL se empieza a identificar como una entidad cooperativa integrada en el mayor Grupo Cooperativo del mundo. La gente nos dice que han oído o leído que somos parte de la cooperativa Mondragón y se sorprenden, gratamente por supuesto.

#### ¿Tú conocías la Experiencia Cooperativa?

Un año antes de abrir en León intenté leer lo máximo sobre el Grupo Mondragón. Las visitas posteriores me han ayudado a comprender el verdadero alcance de este fenómeno. Es importante saber dónde estamos.

#### Y de dónde venimos.

En efecto. Nuestras raíces, nuestros valores, las motivaciones de nuestros fundadores... A pequeña escala, nosotros también hemos sido fundadores.

#### ¿Qué empresas conoces de MCC?

Las que están ubicadas o venden sus productos en León: Fagor, Orona, Eroski, Irizar, Ulma, Orbea,...

#### Las ubicadas en León ¿trabajan con vosotros?

Colaboramos con las cooperativas,

sean o no sean de MCC. Es un vínculo natural; nos interesa apostar por ellas.

#### Háblame de tus aficiones.

La equitación, el tenis, el cine y la lectura, aunque leo más literatura bancaria que otra cosa.

#### Pásate a las novelas, desconecta un poco.

¡Quita, quita! Hay que evolucionar constantemente, estar al día. Por eso, cada vez que nos invitan a un curso acudimos de mil amores.

#### ¿Y el “estar al día” cooperativo?

Al inicio tuvimos charlas y visitamos Mondragón; ahora, con la experimentación práctica del día a día.

#### Banquero y cooperativista. ¿Son compatibles?

Es obvio que sí. A las pruebas me remito. La fórmula cooperativa es de aplicación universal, pero hace falta ilusión y sintonía con los valores que promueve.

#### ¿Qué importaría del País Vasco?

La constancia, la laboriosidad y la experiencia de los compañeros de CL.

#### ¿Y qué exportaría de León?

La ilusión inherente a los inicios de un proyecto como el nuestro.