

TU

L A N K I D E

- Edad media: 40 años.

- 60% hombres, 40% mujeres.

MCC eta GAMESAren arteko hitzarmena

Indice laboral medio: 1,81

- 60% euskaldunes.



**Edad media:
40 años**

**60 % hombres
40 % mujeres**

- Menores de 40:

27% con estudios medios o superiores.

- Mayores de 40:

11% con estudios medios o superiores.

**Antigüedad:
18 años**

**índice laboral
medio: 1,81**

60% identificados con su cooperativa.

- 60% identificados

Los cooperativistas de hoy

- 10% domina el francés.

- 5% domina el francés.

TU

LANKIDE



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefona: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoinga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debedaturik dago lehiaketa, partziala nahiz osoa, internet eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

T.U. Lankiderea errepokazio taldeok aldizkarian edierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

hitz gutxitan

Gaur egungo kooperatibistak



Kooperatibistok ditugun hainbat ezaugarri ezagutzeko, horretara dedikatzen den enpresa batek 600 inkesta inguru pasatu ditu Industri, Finantza eta Bankuntza Taldeetako enpresetan. Horien arabera, adina, sexua, formazioa, antzinakotasuna, lanarekiko satisfazioa, indizea eta beste hainbat aspektu ezagutzen ditugu.

Las ventas del Grupo Industrial se incrementan un 16%



Las ventas conseguidas por el Grupo Industrial de MCC superaron los 189.000 millones de pesetas en el primer semestre del año, habiendo experimentado un crecimiento del 16.3% con respecto a las realizadas el año anterior. En este período el número de puestos de trabajo se ha incrementado en 1282.

Gamesa-MCC: alianza estrategikoa

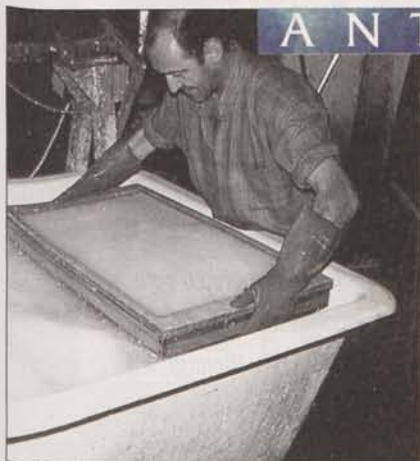


Irailaren erdialdera sinatu zuten MCC eta Gamesak akordio hitzarmena. Aurrerantzean, Mercosur aldean garatuko diren automozio iharduera eta proiektu berrietan elkarlanean arituko dira. Bi taldeek indarrean duten internazionalizazio estrategiaren barruan kokatzen da aliantza hau.

A N T Z I N A K O A K

FABRICACIÓN ARTESANAL DEL PAPEL

La fabricación artesanal del papel, se desarrolló a partir del S XIV y fue a partir del XVIII con la invención de la máquina de fabricación continua, cuando su proceso tuvo características industriales.



Fagor Ederlan suministrará a General Motors por valor de más de 5.000 millones

La cooperativa participa en el denominado "Proyecto Corsa" de la multinacional General Motors para Europa y Mercosur. Fagor Ederlan suministrará 18.477 toneladas de fundición y facturará más de 5.000 millones.



Mondragon Unibertsitateko ikasturte hasiera

Ardanza lehedakariak eman zion hasiera ofiziala Mondragon Unibertsitateko 97-98 ikasturte berriari.

M.U.k 2590 ikasle izango ditu ikasturte honetan eta ia 2.000 milioi pezetako aurrekontua.



Los universitarios se inclinan por MCC

Una encuesta realizada por la Fundación para el Desarrollo Directivo sobre las preferencias laborales de los recién licenciados, sitúa a MCC a la cabeza de las empresas preferidas por los universitarios. MCC repite liderazgo tras desbancar a El Corte Inglés del primer puesto en la edición anterior.



sumario

editorial 4

en portada 5

■ **Gaur egungo kooperatibistak** 5

■ **El "label" cooperativo (Esteban Arnaez)** 6

■ **En la frontera de los 40** 8

■ **Los jóvenes, mejor formados** 10

■ **Satisfechos e informados** 11

■ **Lo mejor y lo peor** 12

■ **Aisialdia** 13

■ **Hiru kooperatibista tipo** 14

evolución de MCC 16

estrategias de empresa 20

antzinakoak 22

begi belarri 26

aula cooperativa 32

3ª edad 34

kooperatibetako berriak 36

La introspección a través de una encuesta para conocer cómo son, cómo piensan y cómo se relacionan con su empresa los/as cooperativistas ha constituido una práctica que se ha venido realizando con mayor o menor regularidad y amplitud en reiteradas ocasiones.

Pero probablemente esta última, encargada a una firma especializada es la más extensa, independiente y profesional de las consultas hasta ahora formuladas.

No existe empero una imagen vieja como referencia de este perfil buscado que nos pueda ofrecer un contraste entre el modo de ser y pensar que daban personalidad y carácter a los primeros/as cooperativistas de hace 30 ó 40 años para superponerla a los datos y los gráficos actuales, lo que nos hubiera permitido observar de forma eficaz y objetiva la evolución que, desde entonces hasta ahora, se ha experimentado en su mentalidad. La encuesta no ofrece rasgos sorprendentes. Sus conclusiones, para quienes hayan podido guardar una mínima memoria, responden miméticamente a los cambios que ha experimentado la sociedad en el transcurso del tiempo al que no han sido inmunes los/as cooperativistas. Resulta normal, cuarenta años más tarde, que las nuevas generaciones piensen de forma distinta y que no lo hagan por la intención de corregir el pasado, lo que sería tanto como rechazar las motivaciones iniciales del cooperativismo, sino por transitar acompañándose al cambio, a un nuevo marco cultural profundamente modificado por las creencias, el bienestar social y los derechos ciudadanos, si se considera que el cooperativismo de Mondragón nació en plena dictadura, marco político que desapareció en el ecuador de su vida.

En el ya largo camino recorrido, la atmósfera social ha cambiado bajo el impulso de las mejoras de la capacidad económica y cultural. La renta individual de cada trabajador se ha multiplicado, desde 1960, por 3,5 veces, y estos ingresos se obtienen trabajando solamente el 65% de las horas de los comienzos; ahora, de cada cien personas, al menos treinta van a la universidad, pero en 1955 sólo iba una; hace cuarenta años ningún/a cooperativista tenía coche propio, y hoy tiene un vehículo para su servicio el 84% de los/as cooperativistas.

Sin embargo con el cambio, o adaptación inevitable, se han modi-

ficado ciertas actitudes sobre las que habría que reflexionar. Algunas, como son las llamadas por los encuestadores "aspectos valorativos en el trabajo" merecen atención. La seguridad en el trabajo por los puestos fijos que se mantienen en nuestras empresas, el ambiente laboral o clima positivo que se observa, las tareas que se incorporan a cada puesto y las remuneraciones son las motivaciones más apreciadas, adhiriéndose a tales atractivos el 78% de los encuestados. Mientras, les motiva sólo al 10,4% el trabajar en una cooperativa y son el 3,3% quienes se ven complacidos por pertenecer a Mondragón Corporación Cooperativa.

Lo raro es que tales afirmaciones se hagan por el mismo colectivo consultado cuyo 53% afirma que se halla "bastante

vinculado" y el 23,8% "muy vinculado" con su cooperativa.

Si se hace caso a los "aspectos valorativos en el trabajo" se está produciendo una traslación de las prioridades sociales perseguidas a través del cooperativismo conforme se alejan los hitos fundacionales. Aparentemente al menos, los/as cooperativistas sienten en menor medida los impulsos éticos de los comienzos, y su positivismo, como fórmula individual y práctica de vida, se trasluce a través de los datos recurrentes obtenidos de la encuesta.

Este es un signo chocante y hasta contradictorio, porque precisamente en el cooperativismo organizado y pujante que culmina con la creación de MCC se hallan los fundamentos que han permitido acceder a esa seguridad en el trabajo y a ese clima laboral gratificante que hoy se disfruta, y sin cuyo concurso hoy nada hubiese existido.

La encuesta, dirigida hacia el interior de una compleja construcción social, nos estaría alertando sobre la necesidad de fortalecer las ideas claves que soportan el cooperativismo según las cuales "progresar no es adquirir más sino ser más, actuar mejor, darse más" (Arizmendiarrreta). Porque con estas y parecidas reflexiones de carácter moral se creó la base que sirvió para aglutinar a voluntades jóvenes que fueron capaces de organizar la democracia laboral y la cohesión social en las empresas cooperativas; cualidades que difundían al mismo tiempo una amplia solidaridad hacia la tierra que habitamos, base del desarrollo experimentado y del prestigio actual del conjunto de nuestras comunidades de trabajo.

TU

La encuesta

Gaur egungo kooperatibistak

600 inkesta inguru pasatu ditugu kooperatibistok ditugun hainbat ezaugarri ezagutzeko.

Behin baino gehiagotan jakin nahi izan dugu kooperatibistok zer nolakoak garen. Eta horretarako hainbat ikerketa egin izan ditugu. Zein adinekoak, zer formakuntza daukagun, nola igarotzen dugun aisialdia, pozik bizi garen, konforme ote gauden gure lanpostuekin, kooperatibek darmaizatzen dinamikarekin bat gatozen...

Datozen orrialdeetan aurkituko duzun informazioak galdera horiei eta beste batzuei erantzuna ematen die. Modu inpartzial eta profesionalean gainera, inkesta burutu duena horretara dedikatzen den kanpoko enpresa bat izan delako.

Lan honetan ez dugu konparaketak egin nahi izan kooperatibista eta bestelako langileen artean -agian ezberdintasun handirik ez delako izango-, baizik eta kooperatibetako bazkide direnen hainbat ezaugarri aztertu eta ezagutzera eman. Konparaketak norberak egin ditzala.

Nola irakurri

Kontuz! Gehienbat ondorio orokorrak ateratzeko orduan, izan ere oso kontuan hartzekoa da industri, finantza eta banaketa arloko kooperatibistak ezberdinak direla. Esate baterako, kooperatibisten batz besteko adina 40 urtekoa da, nahiz eta industri taldeko kooperatibisten kasuan 44koa izan eta banaketa taldeko kooperatibisten kasuan 33koa. Kontuz beraz datoen irakurketa egiteko orduan, inkestan errealitate ezberdinak elkartu ditugu eta.

Ondoren ematen dizuegun informazioa prestatzeko ia 600 bat inkesta egin ditugu, -gure esker ona galdeketa erantzun duten guztiei- eta edozein inkesta soziologikoak fidegarritasuna izateko behar dituen baldintza guztiak betetzen ditu.

Ohiko kooperatibista

- 40 urteren bueltan dabil.
- Indize laborala: 1.81
- 20 urte egin ditu dagoeneko kooperatibetan lanean
- Oinarrizko ikasketak edo hezkuntza profesionala egin du.
- Ondo ezagutzen du bere kooperatibaren proiektu enpresariala
- Proiektu korporatiboa ere ezagutzen du, baina gutxiago.
- Nahiko pozik dago bere lanarekin, eta gehien baloratzen duena enplegu-segurtasuna eta lan-giroa da.
- Familia, osasuna, lagunak eta lana dira bere bizitzaren ardatzak.

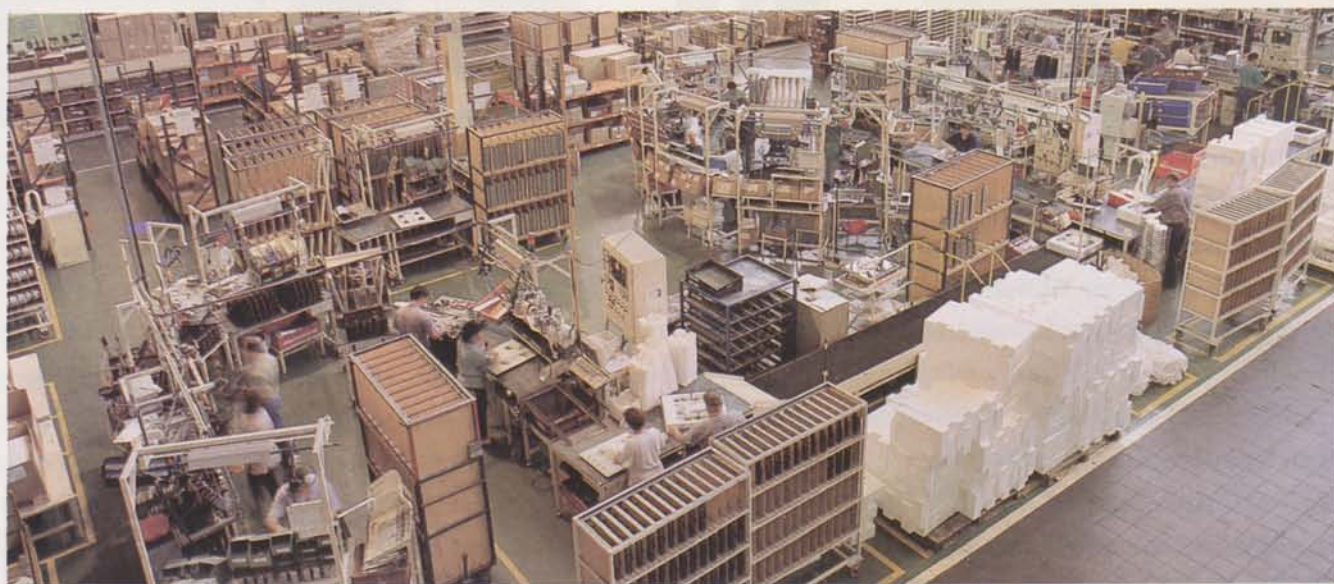
El responsable de la encuesta sobre el perfil de los cooperativistas de hoy, expone de forma sucinta las principales conclusiones del estudio.

El "label" cooperativo

NOTA:
Al referirnos a "los cooperativistas" lo hacemos indistintamente tanto a hombres como a mujeres.

ESTEBAN ARNAEZ, SIADECO

113



La mayoría de los cooperativistas objeto de estudio ha nacido en la CAV y Navarra, sólo un 16% puede ser considerada población inmigrante. Dos de cada tres cooperativistas residen en Gipuzkoa y el 70% trabaja en cooperativas ubicadas en dicho Territorio Histórico. Más en

concreto, en torno al 40% reside en el Alto Deba y un 44% trabaja en cooperativas que se ubican en esta comarca guipuzcoana

Dos de cada tres cooperativistas son hombres y su edad media se sitúa en torno a los 40 años. Prácticamente 3 de cada 4 se encuentran casados y el tamaño medio de los

hogares en los que residen es de 3,6 personas.

Fieles a un proyecto

Aproximadamente dos de cada tres cooperativistas lo son desde hace más de 20 años y la antigüedad laboral media del conjunto de cooperativistas se sitúa en torno a los 19 años.

Alrededor de una cuarta parte de los cooperativistas se considera muy informado sobre la marcha de su cooperativa, valora muy bien el ambiente de su trabajo, se considera muy satisfecho con su actividad laboral y manifiesta encontrarse muy vinculado con la marcha de su cooperativa.

Por otro lado, prácticamente un 15% se caracteriza por considerarse muy informado sobre la marcha del proyecto cooperativo en general y por sentirse muy implicado con dicho proyecto.

Los dos aspectos más valorados en relación a su actividad laboral son: contar con un puesto de trabajo fijo (la seguridad en el trabajo) y el ambiente laboral o el "clima social de empresa".

Doctrina católica y calidad de vida

Si bien el interés por la política es bastante bajo, en materia religiosa la mayoría (prácticamente tres de cada cuatro) se considera católico (un 43% practicante y un 31% no practicante).

El aspecto relacionado con el mundo de las ideas y de la filosofía que más interés suscita es el de la calidad de vida, unido a la idea de progreso y a los avances tecnológicos.

Los perfiles cooperativistas

Parece claro que no se puede hablar de un único perfil de cooperativista, sino de una tipología o de varios perfiles caracterizados de diversa forma. Así, a grandes rasgos

y a pesar de que un mismo socio se pueda incluir en más de un tipo, se detectan estos grupos o tipos de cooperativistas.

Los comprometidos: Representan al 22.6% de los cooperativistas objeto de estudio. Son personas con cierto componente ideológico (religioso-humanista) bastante interesadas por: aspectos sociales, la filosofía cooperativista, el progreso y los avances tecnológicos. Se encuentran bastante satisfechas con su actividad laboral y con la forma de ocupar su tiempo libre. Son guipuzcoanas, pero no han nacido ni residen en las comarcas del Alto ni del Bajo Deba ("se acercan al cooperativismo de Mondragón").

Los auténticos: Representan el 21.6% de los cooperativistas que nos ocupan. Son personas veteranas y experimentadas. Han sido socializadas en el proceso del movimiento cooperativista y en gran medida constituyen el paradigma del "espíritu cooperativista de siempre" (más presentes en el Grupo Industrial). Se encuentran muy interesadas por los diversos aspectos de la realidad social que les rodea. Son personas muy satisfechas con su estilo de vida y consigo mismas.

Los pragmáticos: Representan el 17.2% del colectivo. Son cooperativistas jóvenes, con escaso componente ideológico. Se encuentran poco interesados por aspectos sociales y por la propia filosofía cooperativista. Por el contrario, están bastante interesados por la idea de progreso, los avances tecnológicos y la calidad de vida. En gran medida

se constituyen en la "visión práctica del cooperativismo" (más presentes en el Grupo Distribución)

Los tecnócratas: Representan el 13.5%. Son cooperativistas de estatus social y laboral (índice) elevado. Presentan un alto nivel formativo y de consumo. Se consideran muy informados respecto a su cooperativa, y aunque en menor grado, también en cuanto al proyecto cooperativo. En gran medida son los "tecnócratas" del cooperativismo (más presentes en el Grupo Financiero).

Los integrados: Representan el 10.7%. Son austeros y funcionan de forma muy precavida desde el punto de vista económico y de consumo ("arriesgan poco"). Son cooperativistas muy insertos en un ambiente euskaldun (prácticamente viven en euskera). Se caracterizan por sacar el máximo rendimiento a su tiempo libre realizando todo tipo de actividades.

Los desligados: Representan el 6.8%. Son cooperativistas muy desligados de la realidad social, manifiestan total desinterés por los temas sociales. Se caracterizan por ser población que desconoce el euskera. Manifiestan mucho interés por el progreso y los avances tecnológicos. Se consideran muy informados sobre el proyecto cooperativo en general y sobre su cooperativa en particular. Presentan un nivel de renta familiar relativamente bajo (más presencia en cooperativas ubicadas en Alava).

El resto: Representan el 7.6% restante de los cooperativistas que nos ocupan. Son personas de difícil clasificación, que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores. **TU**

La edad media de los cooperativistas de MCC es de 40 años; los del grupo industrial son los más veteranos y los de distribución los más jóvenes.

En la frontera de los 40

EDAD

Grupo Financiero+Investigación
41

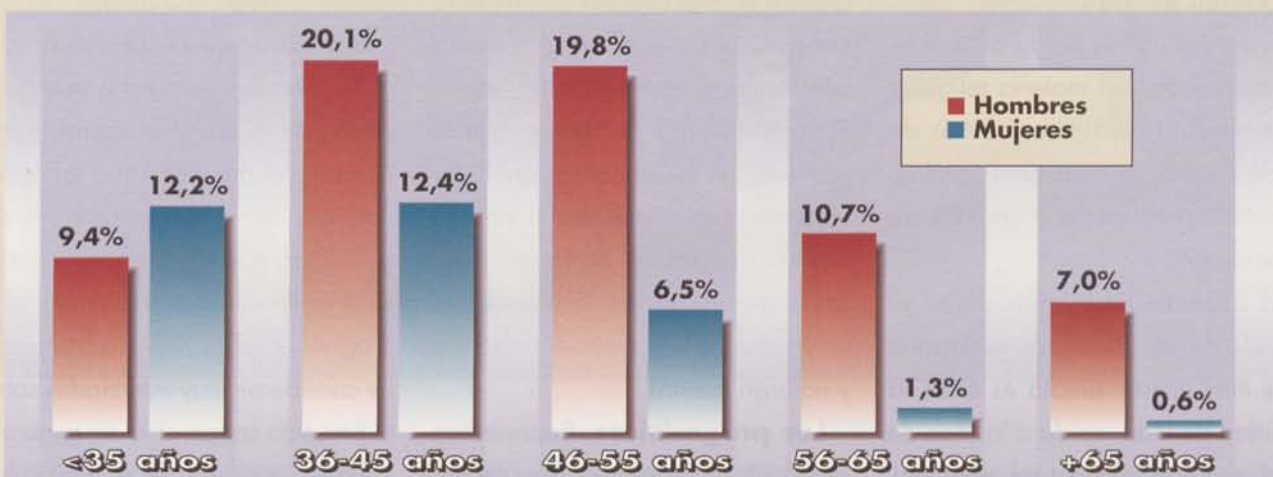
Grupo Industrial
44

Grupo Distribución
33

Total
40

De cada 10 cooperativistas, 6 son hombres y 4 mujeres. La edad media es de 40 años; los cooperativistas de edad media más avanzada son los del Grupo

Industrial, con 44 años, mientras que los del Grupo Distribución rondan los 33 años. Los cooperativistas del Grupo Financiero tienen una edad media de 41 años.



ÍNDICE LABORAL

El índice laboral medio de los cooperativistas de MCC es de 1.81, aunque también existen diferencias por grupos: 1.36 para los de Distribución, 1.96 para los del Grupo Industrial, y 2.22 para los coope-

rativistas integrados en el Grupo Financiero. Las mujeres cuentan con un índice laboral medio inferior al de los hombres, debido a que están encuadradas en sectores cuyos puestos son de inferior retribución.

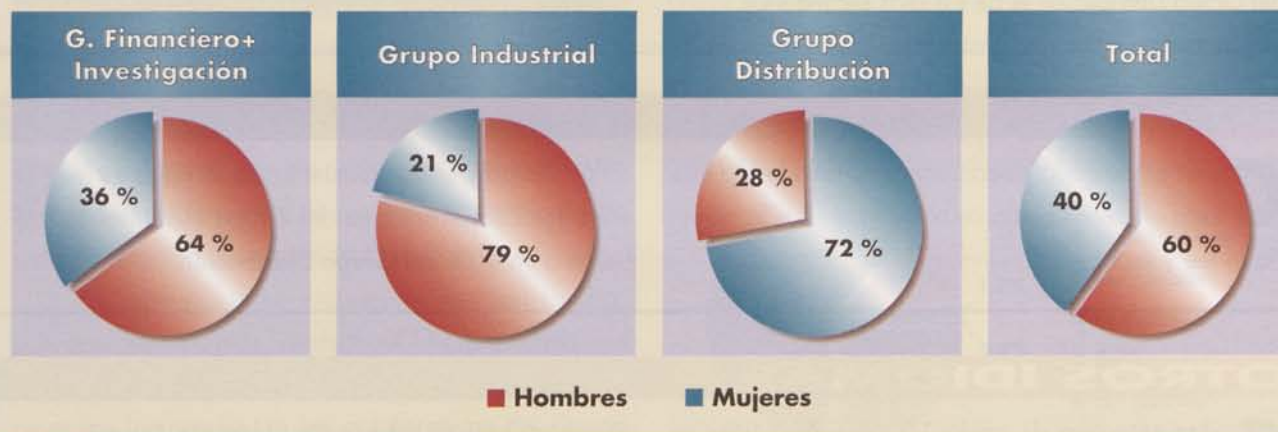


SEXO

La distribución por sexos varía según el Grupo al que pertenezca. El porcentaje de hombres más elevado se observa en el Grupo Industrial, 79%, mientras que el porcentaje en el Grupo Distribución es el más reducido, un 28%.

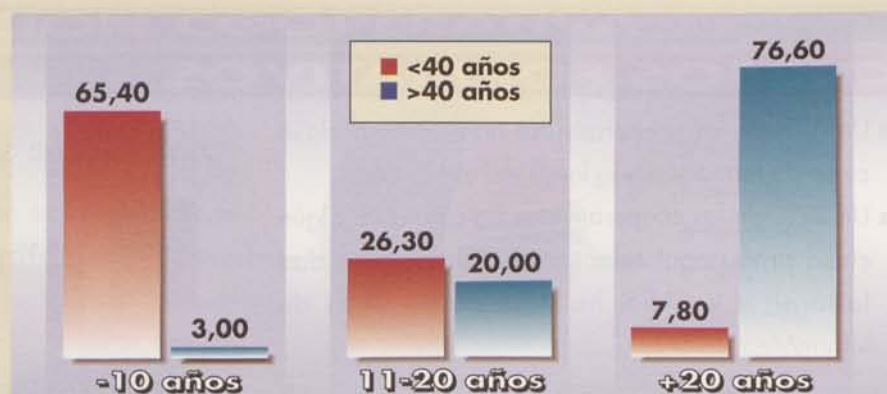
Asimismo, la proporción de hombres y mujeres varía

notablemente de unos intervalos de edad a otros. El incremento de la presencia femenina a medida que disminuye la edad es patente, en sintonía con la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral en los últimos años.



ANTIGÜEDAD

De cada tres cooperativistas lleva más de 20 años trabajando en cooperativas; la antigüedad media de los hombres es prácticamente el doble que la de las mujeres.



Un 28% de los cooperativistas cuenta con estudios de Formación Profesional, y un 17% con carreras medias y superiores.

Los jóvenes, mejor formados

FORMACIÓN REGLADA

Los cooperativistas de menos de 40 años suplen su "inexperiencia" con una mejor preparación académica. Un 27% acredita estudios medios o superiores, frente a un 11% de los mayores de 40 años.

Los cooperativistas del Grupo Financiero e Investigación destacan por su elevado nivel de instrucción (el 29% cuenta con estudios superiores); entre los cooperativistas del Grupo Industrial destaca el porcentaje de personas que cuenta con estudios profesionales (28%), y entre los del Grupo Distribución el de estudios secundarios.



EUSKERA

Casi tres de cada cinco cooperativistas habla euskera al menos bastante bien, y de ellos la mayoría lo lee y escribe.

Por Grupos, el conocimiento de euskera es mayor entre los cooperativistas del Grupo Industrial (63%) frente a un 40% del Grupo Distribución.

OTROS IDIOMAS

Solamente uno de cada 10 cooperativistas se maneja bien en inglés y sólo un 5% se expresa correctamente en francés. En conjunto, el 58% de los

cooperativistas no sabe inglés ni francés. Los más jóvenes son más políglotas que los veteranos.

CURSOS FORMATIVOS

- Un 42% de los cooperativistas ha asistido a algún curso de formación a lo largo del último año.
- Un 27% de los cooperativistas ha asistido a algún curso profesional relacionado con su actividad laboral; y un 15% ha acudido a cursos de informática.



Las dos terceras partes de los cooperativistas se manifiestan satisfechos con su trabajo, y prácticamente la totalidad se muestran informados sobre la marcha de su cooperativa.

Satisfechos e informados

INFORMACIÓN SOBRE SU COOPERATIVA

- 8 de cada 10 cooperativistas manifiestan sentirse informados sobre la marcha de su cooperativa; la aplicación del principio de transparencia informativa es un hecho.
- Por su parte, 6 de cada 10 se manifiestan informados sobre la marcha del proyecto cooperativo en general.

AMBIENTE LABORAL

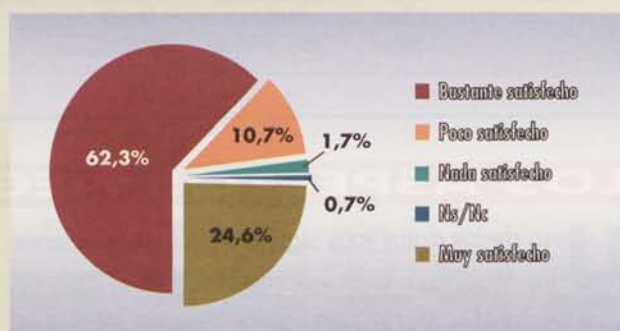
La mitad de los cooperativistas califican el ambiente laboral como bastante bueno, mientras que a una cuarta parte les parece muy bueno.

Los socios del Grupo Financiero e Investigación destacan por valorar como muy bueno el ambiente laboral.

GRADO DE SATISFACCIÓN

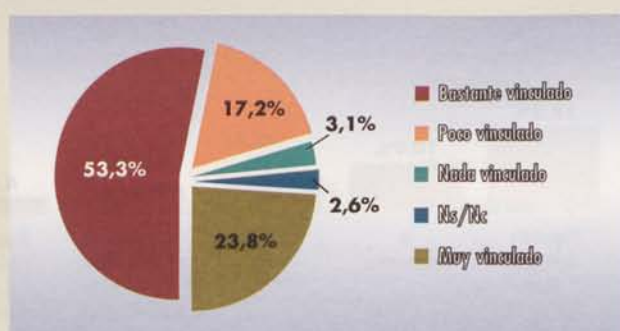
Prácticamente dos de cada tres cooperativistas manifiestan que se encuentran bastante satisfechos en relación a su actividad laboral.

Una cuarta parte se encuentra muy satisfecha. ¿Quiénes son los más satisfechos? Los que tienen una mayor edad media, mayor antigüedad y mayor índice, y los integrados en las cooperativas del Grupo Financiero y de Investigación.



IDENTIFICACIÓN COOPERATIVA

- Mientras que un 77% se halla bastante o muy identificado con su cooperativa, un 20% afirma sentirse poco o nada identificado. El grado de vinculación o identificación con su cooperativa es mayor entre los cooperativistas mayores de 40 años.
- Además, 6 de cada 10 se identifican con el proyecto cooperativo en general, mientras que los 4 restantes se identifican poco o nada.



La seguridad de empleo y el ambiente laboral, los aspectos mejor valorados. La escasa disposición de tiempo libre y la remuneración, los que peor.

Lo mejor y lo peor

LOS ASPECTOS POSITIVOS

Aunque todos son destacables, por el hecho de ser los aspectos mejor valorados, brillan con luz propia la seguridad de empleo y el ambiente laboral. También son dignos de mención aspectos como las tareas y responsabilidades asociadas al puesto de tra-

bajo y la filosofía de empresa cooperativa.

En este capítulo los cooperativistas del Grupo Distribución se caracterizan por valorar más que la media la seguridad de empleo y el ambiente laboral.



LOS ASPECTOS NEGATIVOS

Uno de los datos más significativos en relación a los aspectos menos valorados es que el 38% de los encuestados no expresó ningún aspecto sobre este tema.

Entre el 62% restante, los tres aspectos menos valo-

rados que en mayor grado se manifestaron fueron la escasa disposición de tiempo libre (18% de los encuestados), la remuneración (casi un 11% de los encuestados) y la pertenencia a Mondragón Corporación Cooperativa (un 8% de los encuestados).



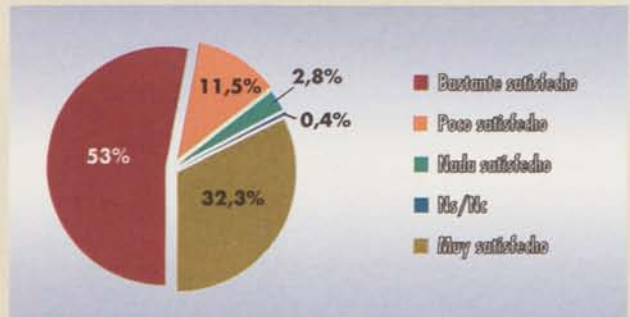
Telebista, musika, irakurketa eta kirola, aisialdian gehien lantzen diren aktibitateak.

Aisialdia

TELEBISTA, MUSIKA, IRAKURKETA ETA KIROLA

Nahiz eta aisialdiaren falta okerren baloratzen den aspektua izan, kooperatibisten gehiengoa nahiko pozik dago aisialdiari ematen dion erabilerarekin eta ateratzen dion etekinarekin. 40 urtetik gorakoek balorazio hobea egiten dute aisialdiari buruz.

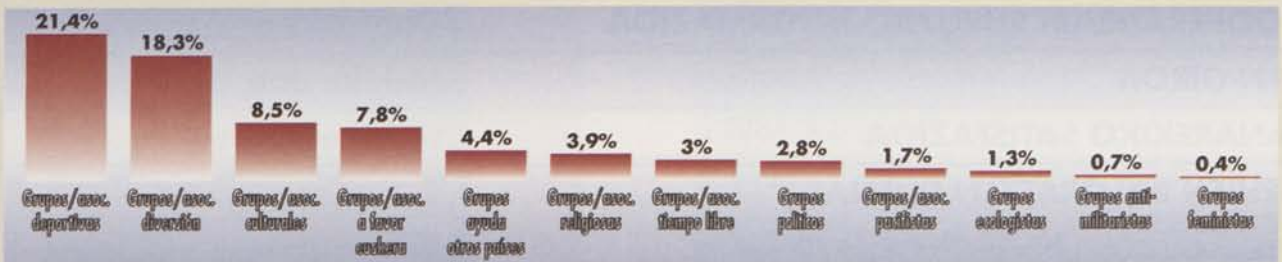
Zein dira gehien praktikatzen diren aisialdiko aktibitateak? Telebista ikusi, musika entzun, egunkaria edo libururen bat irakurri, eta kirola praktikatu.



ELKARTETAN PARTAIDETZA

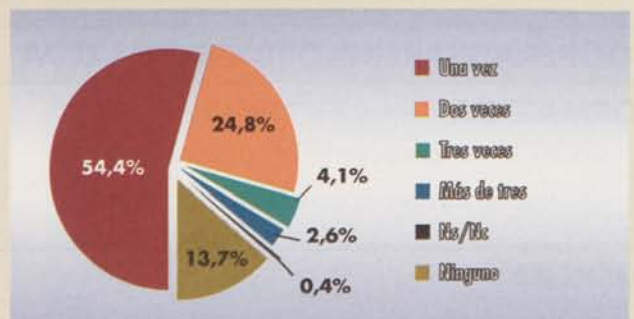
Kooperatibisten %44,4ak ondoko laukian azaltzen diren elkarteren bateko partaideak dira. Kirol elkarteak dira jende gehien erakartzen dutenak, nahiz eta gastronomi elkarteak ere jende asko bildu.

Kultur elkarteetan eta euskeraren aldekoetan ere kooperatibista asko dago. Adinaren arabera, aipatzekoa da beteranoen erlijio, eta gastronomi taldeak nahiago dutela; gazteenek berriz kultur eta antimilitarista taldeak.



BIDAIAK

Kooperatibisten %86ak joan-etorriren bat egiten du oporretan; gehiengoak urtean behin bidaiatzen du eta %7ak hiru irteera baino gehiago egiten ditu oporretan. Halere, aipatzekoa da oporrak igarotzeko ia %14a ez dela inora joaten, hau da, herria zaintzen geratzen direla.



Hiru kooperati

Ezaugarri bereziak dituzte Industri,

INDUSTRI TALDEKO KOOPERATIBISTAK



BATAZ BESTEKO ADINA	44 urte
SEXOA	%79a gizonezkoak %21a emakumezkoak
ANTZINATASUNA	21.4 urte
INDIZEA	1.96
KOOPERATIBARI BURUZKO INFORMAZIOA	Ongi
LAN GIROA	Nahiko ona
LANAREKIKO SATISFAZIOA	Nahiko pozik
GEHIEN BALORATZEN DUENA...	1. Lan segurtasuna 2. Lan giroa
GUTXIEN BALORATZEN DUENA...	1. Aisialdirik eza 2. Remunerazioa
KOOPERATIBAREKIKO IDENTIFIKAZIOA	Nahiko identifikaturik
FORMAZIOA	%70ak oinarrizko ikasketak edo hezkuntza profesionala
EUSKERA	%64
(ALFABETIZATUAK ETA ALFABETIZATU GABEAK)	

bista tipo

finantza eta banaketa taldeko kooperatibistek

FINANTZA TALDEKO KOOPERATIBISTAK



41 urte

%64a gizonezkoak
%36a emakumezkoak

19.6 urte

2.22

Oso ongi

Oso ona

Oso pozik

1. Lan giroa
2. Lanarekiko zereginak eta erantzukizunak

1. Aisialdirik eza
2. Remunerazioa

Oso identifikaturik

%55ak bigarren edo goi mailako ikasketak

%55

BANAKETA TALDEKO KOOPERATIBISTAK



33 urte

%72a emakumezkoak
%28a gizonezkoak

9.4 urte

1.36

Ongi

Ona

Nahiko pozik

1. Lan giroa
2. Lan segurtasunak

1. Remunerazioa
2. Aisialdirik eza

Identifikaturik

%61ek oinarrizko ikasketak edo hezkuntza profesionala. %19ak bigarren mailako ikasketak

%41

Las ventas conseguidas por el Grupo Industrial de MCC superaron los 189.000 millones de pesetas en el primer semestre del año, habiendo experimentado un crecimiento del 16,3% con respecto a las realizadas el año anterior. En este periodo el número de puestos de trabajo se ha incrementado en 1282.



Información al finalizar el mes de junio

Las ventas del Grupo Industrial se incrementan un 16%

Javier Sagasta, Unidad Análisis Económicos

Economía Internacional

En el último trimestre el panorama económico mundial se ha enturbiado considerablemente. Todos conocíamos la delicada situación vigente en varias zonas emergentes y en algún país puntero, como Japón, ya que durante el último año los medios de comunicación se han hecho eco de ello, pero confiábamos en que las aguas volverían a su cauce y no esperábamos un desbordamiento en diversos frentes como el que hemos presenciado en estos meses de verano.

En **Asia** se ha confirmado la recesión de casi todos

los países de la vertiente pacífica, con las honrosas excepciones de China y Taiwan. Especialmente preocupante es la situación de Japón, país que representa aproximadamente la octava parte de la economía mundial, cuya crisis ha arrastrado al yen a una fuerte caída, aliviada en los últimos días por la debilidad del dólar.

La crisis asiática se está trasladando a **América latina**, en forma de menor demanda mundial de las materias primas que allí se producen (petróleo, cobre, etc.), con la consiguiente caída de sus precios y la reducción de los ingresos de estos países. La retirada de la inver-

sión internacional está ejerciendo una presión adicional sobre sus monedas, temiéndose un efecto "dominó" de devaluaciones encadenadas.

Pero la situación más caótica se localiza en **Rusia**, donde se han quedado sin reservas de divisas para hacer frente a sus obligaciones internacionales, han interrumpido el pago de su deuda pública, el rublo se ha derrumbado estrepitosamente y carecen de líderes políticos que sean capaces de poner la casa en orden.

En este turbulento escenario global es muy difícil salir sin salpicaduras y economías tan sólidas como las **europas** del núcleo del euro y la **estadounidense** también se están viendo afectadas, habiendo comenzado ya las revisiones a la baja de los crecimientos futuros. La dificultad estriba en pronosticar si los episodios citados anteriormente, a pesar de su gravedad, son superables, o nos encaminamos hacia una recesión de alcance mundial.

Por el momento, las expectativas de subidas de los tipos de interés se han desvanecido y todo parece indicar que la convergencia hacia el euro se realizará a niveles del 3,30%-3,50%. Por su parte, la Reserva Federal estadounidense ha insinuado la posibilidad de reducir sus tipos de interés, lo que tendría indudables efectos positivos sobre la economía mundial.

Economías Española y Vasca

Sin menoscabo de las amenazas latentes que ensombrecen el futuro, lo cierto es que la evolución de las economías española y vasca por el momento está siendo muy positiva.

El crecimiento estimado del **PIB** (Producto Interior Bruto) estatal en el primer semestre de este año ha sido del 3,8%, y aunque en el País Vasco el dato todavía no está disponible, el ritmo de crecimiento previsiblemente habrá sido superior, ya que en el primer trimestre (5,6%) se situó muy por encima del estatal.

La industria está siendo el sector más dinámico y el que más está contribuyendo a esta expansión, ya que se están registrando incrementos de la **producción industrial** del orden del 7% en el ámbito estatal y del 10% a nivel vasco.

Como dato negativo cabe resaltar que la **inflación** se ha acelerado en los últimos meses, con un aumento de cuatro décimas en Julio, con lo que la tasa interanual española ya se sitúa en el 2,2%, y en el 2,7% la vasca.



Con ello continuamos alejándonos de la media de inflación de los países del euro (1,4%) y mucho más de las principales naciones con las que debemos competir, como Francia (0,8%) o Alemania (0,9%), con el consiguiente peligro de pérdida de competitividad.

En lo que respecta al **empleo**, la Encuesta de Población Activa correspondiente al segundo trimestre revela una reducción interanual del paro de 295.000 personas (7.300 en el País Vasco), tras haberse creado 454.000 puestos de trabajo a nivel estatal (13.300 en el País Vasco). A pesar de esta buena evolución, las tasas de desempleo todavía siguen siendo excesivamente altas (18,9% estatal y 17,7% en el País Vasco), debiendo ser un objetivo prioritario su reducción.

En este contexto económico, vamos a ver a continuación cómo se han comportado las principales variables empresariales de MCC en el primer semestre de 1998.

Grupo Industrial

De los datos facilitados por las cooperativas industriales al cierre del semestre se extrae que las **ventas** conseguidas en dicho período han ascendido a 189.335 Mptas, con un crecimiento del 16,3% sobre el primer semestre de 1997.

Ventas Totales al 30-06-98

División	Cifra	% Variación S/ Año anterior
Automoción	42.983	17,1
Componentes	23.829	11,9
Construcción	15.567	21,4
Equipamiento Industrial	24.799	34,7
Hogar	54.941	16,0
Ingeniería y Bienes de Equipo	16.291	-5,9
Máquinas-Herramienta	10.197	24,7
Investigación	728	7,2
Totales	189.335	16,3

Millones de pesetas

La evolución más dinámica está teniendo lugar en Equipamiento Industrial, que muestra una relevante progresión interanual del 34,7%. Dentro de esta división sobresalen por su fuerte crecimiento las cooperativas fabricantes de equipamiento didáctico, maquinaria para la transformación del plástico y carrocerías de autobuses, todas ellas con incrementos de ventas que superan o bordean el 50%.

Le sigue en orden de crecimiento Máquinas-Herramienta (24,7%), en consonancia con las altas tasas de inversión empresarial que se vienen registrando, ya que la inversión en bienes de equipo a nivel estatal ha alcanzado en el semestre un ritmo expansivo próximo al 15%. Además en esta división debe destacarse que su cartera de pedidos pendiente de suministro ha aumentado un 14% sobre la poseída en Junio de 1997.

La única división que no está superando sus ventas de 1997 es Ingeniería y Bienes de Equipo (-5,9%), aunque ha recuperado casi nueve puntos sobre la situación al cierre del primer trimestre. También hay que tener en

cuenta que esta división experimentó un incremento de sus ventas del 49% en 1997, colocando el listón muy alto para ser superado este año.

Por mercados, las ventas en el mercado interior han ascendido a 99.918 Mptas, con una expansión del 11% sobre las conseguidas en el mismo período del año anterior. Por su parte, la progresión de las **ventas internacionales** está siendo mucho más vigorosa, elevándose su cifra a 89.417 Mptas, con un estimable crecimiento del 22,9%.

La participación de las ventas internacionales sobre las ventas totales continúa avanzando, ascendiendo en el semestre a un 47,2%, frente al 45,4% de 1997.

El **empleo** industrial se situaba en 20.079 puestos de trabajo a finales de Junio, con un notable aumento de 1.282 puestos en el semestre. Los incrementos de plantilla más pronunciados han tenido lugar en Automoción (432 puestos), Hogar (247) y Equipamiento Industrial (193), si bien es cierto que en todas las divisiones ha habido una significativa creación de empleo.



Las inversiones acometidas en el semestre por el Grupo Industrial han quedado cuantificadas en 11.689 Mptas, en línea con las del año anterior, aunque las previsiones actualizadas para fin de año apuntan llegar

a 30.046 Mptas, un 30% por encima de las realizadas en 1997.

Grupo Financiero

La trayectoria seguida por el Grupo Financiero en el transcurso del semestre se ha caracterizado por el logro de importantes avances en todas sus líneas de negocio, animados por la bonanza de la coyuntura económica y la fortaleza de la demanda interna. No obstante, las turbulencias padecidas por los mercados financieros durante el verano podrían llegar a empañar en alguna medida la evolución posterior de este Grupo.

negociados, su importe global se cuantificaba en 502.000 Mptas a finales de Junio, con un crecimiento de 31.000 Mptas sobre su saldo al inicio del ejercicio, correspondiendo las dos terceras partes de dicho incremento a créditos hipotecarios.

Por su parte, **Lagun-Aro** elevaba su cartera de inversiones al cierre del primer semestre hasta 362.000 Mptas, con un crecimiento de 54.000 Mptas desde el comienzo del ejercicio.

En la composición de dicha cartera prevalece el criterio de seguridad, por lo que predomina la renta fija (76% del total), seguida de la renta variable (12%) y los



Los recursos totales intermediados por **Caja Laboral** ascendían a 893.000 Mptas a finales de Junio, con un apreciable aumento de 56.000 Mptas en el semestre.

El crecimiento en figuras externas al balance (fondos de inversión, de pensiones y previsión, y ahorro-seguro) ha sido de 44.000 Mptas, mientras que los 12.000 Mptas restantes se han dirigido a las figuras de ahorro tradicionales que se ubican dentro del balance (cuentas corrientes, libretas, imposiciones a plazo, etc.).

En lo que se refiere a la inversión bancaria típica, es decir, los créditos concedidos y la cartera de efectos

inmuebles y las sociedades participadas (un 6% en cada caso).

Los ingresos generados en el primer semestre por estas inversiones han sido de 24.000 Mptas, ligeramente superiores a los conseguidos en el mismo período de 1997. Tras absorber los gastos de gestión, el remanente se ha destinado a engrosar el Fondo Patrimonial de la entidad, el cual queda cifrado en 264.000 Mptas (un 11% mayor que al 31.12.97) y servirá para hacer frente a las pensiones de los cooperativistas.

TU



Irailaren 16an Gamesa taldea eta Mondragon Korporazio Kooperatibaren arteko akordioa sinatu zen Bilbon. Hitzarmena automozio arloari dagokio, eta helburua honako hau: Mercosur aldean automozio iharduera desberdinak elka-

Gamesa eta MCC Taldeek sinatutako hitzarmenean, Mercosur aldean automozio arloan garatuko diren iharduera amankomunak jasotzen dira. Proiektu horiek gauzatzeko elkarte partizipatua sortuko dute.

Rosa Mondragón

le aldetik, ez banakako osagaien eskaintzan, baizik eta produktu osoa garatzen dutenen bidez.

Norabidea: Mercosur

Hile honetan sinatutako akordioak jasotzen duen bezala, Mercosur aldean sor-

Gamesa -MCC: aliantza estrategikoa

rrekin garatzea, konkretuki Argentina, Brasil, Uruguay eta Paraguay herrialdeetan. Horretarako bi bazkide hauek osatutako elkarte berri bat sortuko da. Plangintza estrategiko batean garatu nahi diren iharduera arlo desberdinak definituko dira, eta horien arabera, elkarte tresna finantzieroa eta proiektu amankomunen bitartekari bihurtuko da. Elkarte partizipatua izango da, eta bi elkarten aporazioekin osatuko da.

Erronka handiei erantzuna

Hitzarmena sinatzen duten bi Taldeek, mundu mailan automozio arloan eman dai-

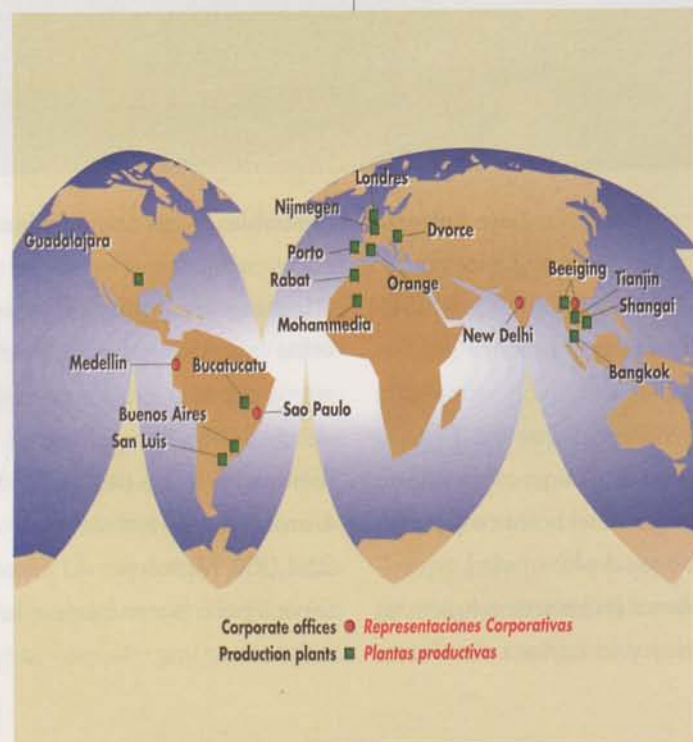
tezkeen erronka berriei erantzuna bilatu nahi diote. Globalizazioa lortzeko ematen ari den tendentzian gau-

zatuko dira erronka horiek: mundu mailan erabiltzen ari diren plataforma amankomunen bidez, eta hornitzaiz-

daitezkeen negozio aukerak aprobetxatu nahi dira, eta Gamesa eta MCC Taldeen partaidetza areagotu proiektu berri horietan.

Izan ere, testuingurua kontutan hartuz, hitzarmena Gamesa eta MCCk indarrean dituzten internazionalizazio estrategiaren barruan kokatzen da. Plangintza honetan, Mercosurreko merkatura zuzendu nahi dira ekintzak, automozio arloan duen hazkuntza potentziala kontutan hartuz.

Zentzu honetan, bi Taldeek duten ezaugarriengatik proiektuan bata bestearen osagarri izango direla zihuratatu daiteke. Gamesa, teknologia eta gestio aldetik



Corporate offices ● Representaciones Corporativas
Production plants ■ Plantas productivas

eskaintzen duen gaitasunagatik eta Mercosurreko bezeroekin duen esperientziagatik. MCCk, bere aldetik, garapenerako duen gaitasuna, industria potentziala eta Europa mailan duen berezoko esperientzia eskaintzen du.

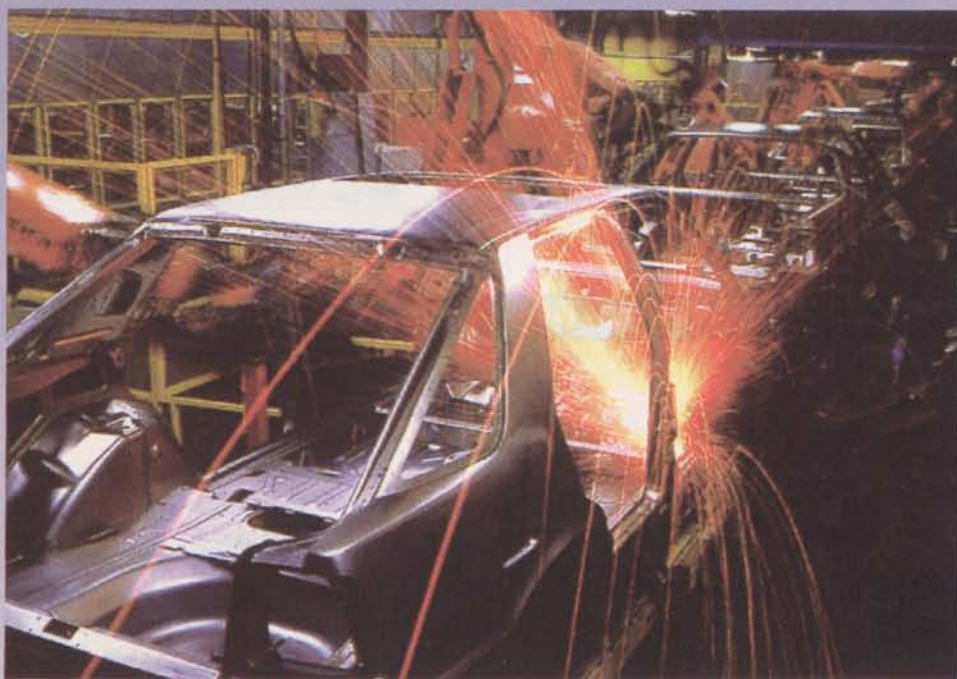
Aliantza estrategikoa

Euskadi mailako empresa arloan, aitzindari edo liderak dira bi talde hauek. Eusko Jaurlaritzako Industri, Nekazaritza eta Arraintza Sailak bultzatzen duen ACICAE, Asociación del Cluster de Automoción, elkartearen partaide dira Gamesa eta MCC. Horretaz gain, biek ekitaldiz ekitaldi erakusten duten kaudimena kontutan hartuz, etorkizunerako aliantza estrategikoa bihurtu daiteke. Gainera, internazionalizazio plangintzetan jasotzen duten beza-la, urteetako esperientzia eskaintzen dute Mercosur, eta baita Europa, Amerika eta Asiako merkatuetako bezeroekin. Gogoratu dezagun, zentzu honetan Gamesak baduela jadanik planta desberdinak Brasil eta Argentinan. MCCk, berriz, Irizarrek Brasilen duen plantaren bidez gauzatzen du bere presentzia.

Aipatutako ezaugarri hauek, automozio arloko berezoezkat garantia bihurtzen dira.

TU

Gamesa-MCC: desarrollo de actividades de automoción en Mercosur

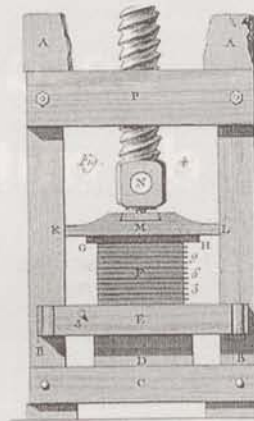
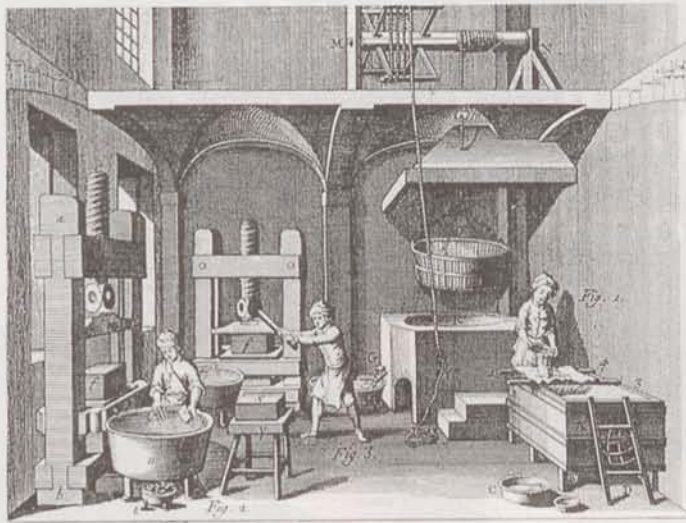


Irizarrek Brasilen duen plantaren bidez gauzatzen da MCCko presentzia Mercosurren.

Gamesa y MCC han apostado por desarrollar conjuntamente actuaciones industriales de automoción en el área de Mercosur, que comprende la zona lationamericana de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

La alianza entre los dos grupos se plasmará mediante la constitución de una nueva sociedad participada a partes iguales por ambos socios, que actuará como instrumento financiero y canalizador de los proyectos conjuntos. Para ello se elaborará un plan estratégico que definirá las áreas de actividad a desarrollar.

Gamesa y MCC califican el mercado de Mercosur como prioritario con un alto potencial de crecimiento, especialmente en el sector de automoción. El acuerdo firmado, además de ser un componente más en el plan de internacionalización que los dos Grupos preveen en sus Planes Estratégicos, recordemos que ya tiene una presencia señalada en este mercado. Gamesa en Brasil y Argentina, mientras que MCC en Brasil por medio de la planta que Irizar tiene implantada en este país.



Fabricación de papel a finales del siglo XVIII, según Diderot y D'Alambert.

Fabricación artesanal del papel

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

PARA LA FABRICACION ARTESANAL DEL PAPEL, SE HAN UTILIZADO NUMEROSAS MATERIAS PRIMAS PARA OBTENER UNA GRAN DIVERSIDAD DE PAPELES QUE TIENEN INNUMERABLES APLICACIONES. LA FABRICACION ARTESANAL SE DESARROLLO A PARTIR DEL S. XIV Y FUE A PARTIR DEL XVIII, CON LA INVENCION DE LA MAQUINA CONTINUA, CUANDO SU PROCESO TUVO CARACTERÍSTICAS INDUSTRIALES.

El nombre de papel proviene de la palabra "papyrus", planta lacustre de cuyo tallo los egipcios confeccionaban hace cinco milenios, una especie de broza utilizada para escribir. Pero es a los chinos a los que se debe el invento de esta hoja delgada hecha de fibras vegetales.

La demanda del papel creció fuertemente con la invención de la imprenta atribuida a Johannes Gutenberg casi a mediados del siglo XV, y más tarde con la Reforma y el gran resurgimiento intelectual que le siguió en el Renacimiento, convirtiéndose así en un elemento fundamental en la transmisión de la información y de los conocimientos.

Para su elaboración se han utilizado numerosas materias primas obteniéndose una gran diversidad de papeles que tienen innumerables aplicaciones. Su fabricación tradicional tuvo un gran contenido manual, habiéndose desarrollado a partir del siglo XIV, algunos mecanismos que facilitaron su producción, siendo a principios del siglo XVIII cuando su proceso de elaboración tuvo características industriales, gracias a la invención de la máquina continua.

La fabricación tradicional del papel

La fabricación de papel por el método tradicional ha sido una labor manual lenta y costosa, que los musulmanes instalados en el sur de España ya llevaban a cabo a finales del siglo X o principios del XI, utilizando técnicas originarias de China y principalmente paja, cáñamo y lino, como materias primas. Posteriormente comenzaron a usar trapos y restos de tejidos de algodón y lino.

El proceso que básicamente se mantuvo sin cambios hasta finales del siglo XVIII, comenzaba con la clasificación manual de los trapos, según calidades, destinándose

cada una de ellos para obtener distintos tipos de producto final. Este trabajo era realizado mayoritariamente por mujeres. Tras depositarlos en un "pilón" o "pudridero", fermentaban añadiendo agua durante 5 ó 6 semanas, hasta que alcanzaba un temperatura que popularmente se decía "que queme al meter la mano".

Tras esta operación, que producía malos olores, los trapos se troceaban a mano y seguidamente se vertían a una pila con agua en la que se machacaban y trituraban hasta reducirlos a una fina pasta o pulpa. Este proceso de trituración, que inicialmente se realizaba manualmente, era muy penoso, y fue hacia el siglo XII cuando se mecanizó con los molinos papeleros movidos por energía hidráulica, que desmenuzaban los trapos con grandes martillos o mazos de madera.

Una rueda movida por el agua desviada de un río hacía girar un eje en el que estaban incrustados unos salientes o levas que al girar tropezaban con el extremo de los mazos de madera elevándolos y dejándolos caer seguidamente dentro de la pila. Los

mazos eran de diversos tipos, destinados a deshilar, refinar y homogeneizar. La operación de trituración que contaba con estas tres etapas, duraba hasta 36 horas, (dependiendo del grado de finura de la pulpa que se quería conseguir) en las que los trapos eran golpeados por los mazos de forma continúa.

Terminada la operación anterior la pasta se pasaba a otras tinajas, en las que se diluía con agua, hasta tomar un aspecto lechoso a la vez que se le añadían diversos productos como colas, almidones (para dar apresto al papel) y colorantes en su caso. El artesano debía cuidar el porcentaje de dilución de la pasta en agua, pues esta característica era determinante para conseguir la calidad y el tipo de papel deseado.

Obtención del papel

Una vez obtenida la pasta, la forma de convertirla en láminas era muy simple. La operación se realizaba a mano y el papel se obtenía hoja por hoja. El trabajador (laurente o formador), introducía en la pila un molde



El trabajador saca de la pila el molde rectangular "la forma" llena de pasta.

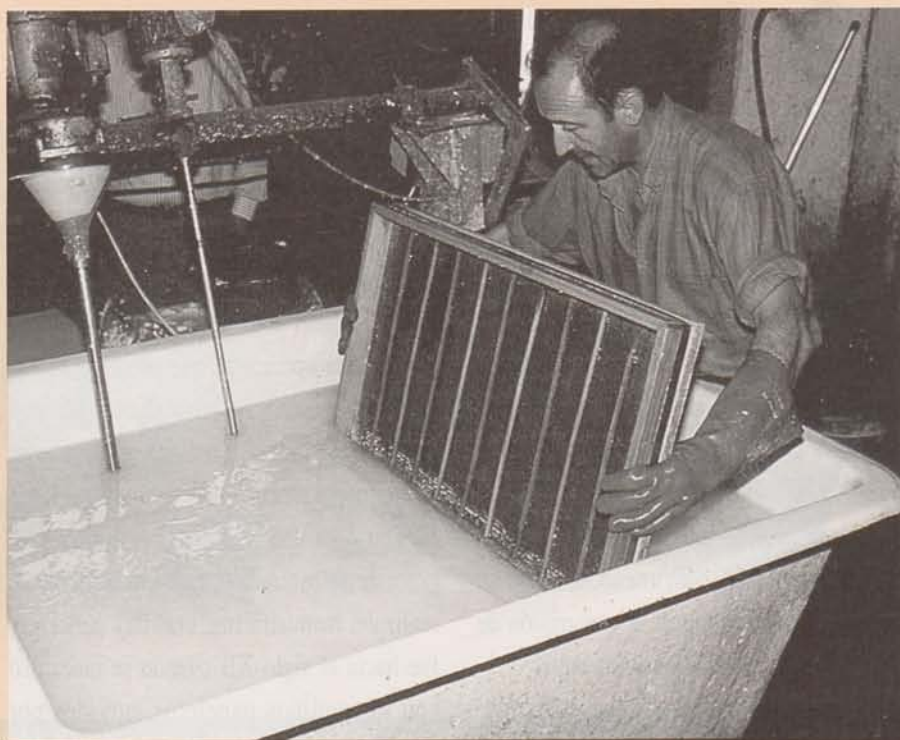
rectangular, denominado "forma" o "bruma" y compuesto por un marco de madera con una fina malla de alambres. Lo llenaba de pasta diluida y seguidamente lo sacaba, dejando que el agua escurriera entre los orificios de la malla metálica, y quedando retenidas las fibras de los tejidos deshilachados y molidos. El proceso continuaba moviendo con presteza el molde en dos direcciones, con lo que las fibras se entrecruzaban y trababan entre sí, dando lugar a un material nuevo: la lámina de papel empapada de agua. Una vez realizada esta operación, la "forma" o "marco" pasaba a otro operario (ponedor), quien volteaba el marco sobre un trozo de paño o fieltro, de forma que se desprendía la lámina de papel, quedando sobre el tejido y devolviendo la forma ya vacía al laurente.

El espesor de la lámina, que da lugar a un mayor o menor gramaje del papel obtenido, dependía de la altura del marco o molde de madera, y se conseguía añadiendo otro marco postizo al inicial.

Los dos operarios repetían continuamente la labor y las láminas se iban apilando unas sobre otras intercalándose entre ellas una capa de fieltro hasta formar una "posta" (250 ó 261 hojas).

Seguidamente se llevaba la pila a una gran prensa de tornillo, construida con fuertes maderos, que venía a ser similar a los usados para prensar manzanas o uvas.

Así se le sometía a una gran presión con lo que las láminas de pasta perdían gran parte del agua que aún contenían. A continuación el "levador" separaba a mano las hojas de papel ya formadas que las mujeres colgaban para su secado en lo alto del local o en un lugar preparado para este fin, siendo invierno la época del año más apropiada, puesto que al helarse el papel, se obtenía una blancura superior. La manipulación y el empaquetado también eran habitualmente quehacer del "levador".



Escurredo del agua "goteo" (Foto Javier Carballo 06/98).

Estas operaciones manuales eran relativamente rápidas. Coordinando su trabajo los 3 operarios eran capaces de obtener unos 8 pliegos por minuto. Si se deseaba obtener papel para escribir, los artesanos lo impregnaban con almidón o con gelatina conseguida de la cocción de retales de pieles de vacuno, que provenían de

desperdicios de curtiderías. Esta técnica se difundió a partir del siglo XVI.

Una vez secado, para conseguir un mejor acabado, se procedía a su bruñido golpeándolo con una maza satinadora, accionada también hidráulicamente. Mientras, el trabajador sentado en el suelo junto al mazo, y sujetando con sus dos



Apilado de las hojas colocando láminas entre las mismas (Foto Javier Carballo 06/98).

Artesanos del siglo XX

manos el montón de papel, lo iba moviendo de un lado a otro entre golpe y golpe, para conseguir un correcto afinado.

La pila holandesa

Hacia las primeras décadas del siglo XVIII comenzaron a sustituirse los mazos hidráulicos para triturar el trapo por la "pila a la holandesa", formada básicamente por una pila o tina de madera de encina forrada de plomo, y dividida en dos mitades en sentido longitudinal, por una pared también de madera. En una de ellas giraba un cilindro de eje horizontal con numerosas cuchillas longitudinales, del orden de 28, que iban incrustadas en su superficie. El fondo de la tina bajo el cilindro era curvo y también disponía de cuchillas fijas en él.

La tina se llenaba de agua y trapos troceados y como al girar el cilindro, los cuchillos móviles y los fijos del fondo prácticamente se tocaban, el movimiento arrastraba los trapos, y a su vez las cuchillas los desmenuzaban y deshilachaban. Tras varias horas de trabajo, los trapos quedaban reducidos a pasta o pulpa.

La producción obtenida en un molino papero, siguiendo el proceso descrito, era de unos 75 kgs. de papel al día, aunque estaba condicionada por el caudal de agua disponible para mover los mazos o la pila, y lavar la pulpa.

Para desfibrar trapos y papel viejo, también se utilizaron molinos formados por dos grandes piedras que rodaban dando vueltas sobre una pileta, en la que se vertía la materia prima mezclada con agua. Las piedras pisaban y desmenuzaban los trapos y el papel, hasta convertirlos en pulpa o pasta.

Este sistema se utilizó también, entre otras, en la zona de Tolosa, desapareciendo hacia 1.936. Sin embargo, el refinaje en pilas holandesas, siguió utilizándose en la misma área hasta 1.980. 🍷

Actualmente algunos artesanos siguen fabricando papeles especiales a mano siguiendo el proceso tradicional, entre los que tenemos que destacar a Javier Biñaras y Juan Barbé (Eskulan) en Zizurkil y José Ramón Alejandro e Hilda Alamo (Paperki) en Hondarribia. En este caso además la investigación y la obra artística, sobre papel, ocupan un lugar importante. Estos papeles se destinan a artes gráficas (ediciones especiales), litografía, serigrafía y gravado calcográficos. Los actuales fabricantes utilizan como materia prima celulosa cocida y blanqueada, algodón y lino en láminas, que compran en el mercado. Combinando estas materias primas en distintos porcentajes obtienen distintos tipos y calidades de papel

La operación de deshilar y reducir las fibras (refinado de floreo) se realiza en frío, en una "pila a la holandesa" de unos 500 litros de capacidad, construida en poliéster y con un cilindro de cuchillas movido por un motor eléctrico. En la misma vierten agua y unos 50 kilos de celulosa de algodón. A la pila añaden cola y el colorante deseado, así como productos bactericidas, que alargan la vida del papel y carbonato cálcico que lo preserva de la lluvia ácida.

Tras el refinado, las fibras de algodón, que al inicio tienen una longitud de 6/7 milímetros, quedaban a 3 ó 4 y con sus extremos deshilachados, lo que permite su posterior entrecruzamiento y unión para formar la lámina. Tras el refinado vierten la pulpa de algodón o pasta así obtenida en otra tina, añadiéndole agua hasta dejarla muy diluida al 0,5% y 1%, y la agitan continuamente. Los actuales fabricantes de papel a mano obtienen los diferentes espesores de la hoja (gramaje) diluyendo en diferentes porcentajes la pulpa en esta tina, proporciones que conocen por experiencia.

Seguidamente con el marco o formador obtienen la lámina de papel siguiendo los mismos movimientos y forma de trabajo que se han utilizado tradicionalmente.

El proceso continúa trasladando el montón de hojas de papel y láminas de fieltro intercaladas a una prensa hidráulica, en la que lo comprimen lentamente eliminando, (entre el 40 y el 50%) del agua que contienen, operación que debe realizarse muy lentamente, para evitar la rotura de las fibras vegetales.

Seguidamente las hojas de papel son colgadas de cuerdas en el alto del taller en donde comienza el proceso de secado lento, que dura del orden de 48 horas, y que le permite perder la humedad restante. La fabricación tradicional del papel se realizaba en un ambiente húmedo debido a la utilización del agua, lo que suponía un inconveniente adicional para los trabajadores.

JORNADA EUROCOOPERATIVA EN VITORIA

El 15 de julio se celebró en Vitoria, organizada por la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, una jornada que trataba de "analizar la incidencia del euro en las 'pymes' cooperativas de Euskadi". Además de las documentadas informaciones que se reciben a través de mesas redondas, conferencias, artículos, libros y toda clase de instrumentos mediáticos, esta jornada ha pretendido aconsejar directamente a las cooperativas, en su calidad de empresas sometidas a los efectos competitivos y a la influencia de la moneda europea única, para que actúen adoptando sus propias decisiones técnicas y las estrategias que puedan vislumbrarse ante la aparición de un nuevo marco monetario.

Como todos estos actos, éste, denso y bien aprovechado, fue precedido del saludo del Vicepresidente del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe. En su intervención glosó los conceptos de la autoestima, de la autocrítica y de la necesidad de "creer en nosotros mismos" para afrontar serenamente, en Euskadi, la apuesta de la empresa vasca hacia Europa y con el euro. A partir de este mensaje, que sirvió para situarse ante el cambio de escenario, la inmersión en el "eurocooperativismo" se produjo a tres niveles. El primero, profundizó en aportaciones técnicas y tuvo como ponentes a Jon Azúa (ex-Vicepresidente del Gobierno Vasco) de Arthur Andersen, y a Francisco Lainez, Director General de Estrategias Empresariales Europeas, E-3, S.A.. El segundo, más comprometido en la fase de toma de medidas de gestión concretas, fue expuesto por cinco técnicos elegidos previamente de entre el censo de cooperativas. Estos formularon pau-

tas de conducta a otros cinco grupos de cooperativas, según su dimensión y grado de penetración en los mercados europeos -bien por exportar o por importar producto- ante la inminencia de la unificación monetaria para un único mercado de 350 millones de consumidores. El tercer nivel de análisis -no el correlativo, pues esta información se facilitó en segundo lugar- lo desarrolló Miguel Angel Laspiur, de MCC, y

BEGI

BELARRI

José M^a Ormaetxea 4



dio a conocer, bien en detalle, el PROCESO DE TRANSICIÓN HACIA EL EURO EN LA CORPORACIÓN.

a) Efectos generales del Euro

Jon Azúa, en una intervención muy documentada, se explayó en analizar **los efectos del euro en los distintos sectores españoles** y, entresacamos, muy sumariamente, las siguientes ideas: "El euro nos introduce en un escenario en el que no se considerarán agentes competitivos factores tales como el capital, el trabajo y la tierra, antes claves diferenciadoras de unos países a otros y que a partir de la plena implantación del euro van a desaparecer". Tal circunstancia provo-

cará la deslocalización de los centros productivos porque los criterios de inversión no se avendrán al análisis efectuado en función de cada país sino en relación al éxito empresarial estricto que se desee lograr. Los impactos sobre las empresas de **distribución** serán positivos. Verán reducidos los tipos de interés y, al tratarse de un sector muy dinámico, será favorecido por la desaparición de los mecanismos de



defensa antes basados en la devaluación de la peseta y los tipos de interés altos. En cuanto al sector de **máquinas-herramienta**, aparte de algunas consideraciones ya conocidas (tamaño, "nichos" de mercado) aconsejaba la compra de empresas como opción competitiva y auguró beneficios complementarios por el ahorro en gastos bancarios y la mayor flexibilidad y el menor coste en la captación de recursos bancarios. Al sector de **automoción** le auguró que el precio será el factor de competencia decisiva contando, en España, con unos costes de personal aún más baratos, y con tendencia a la ubicación de las industrias en zonas

cercanas al fabricante. El **sector financiero** sufrirá un fuerte impacto en los sistemas informáticos, con mayor incidencia en la banca al por menor. Se producirá, a su juicio, el estrechamiento de los márgenes por la bajada de tipos; la banca comercial deberá competir con empresas europeas y deberá explotar "alternativas de distribución con sustitución de las grandes redes de oficinas". Y concluyó diciendo: "El euro aportará un beneficio global que habrá que saber aprovecharlo en beneficio propio".

Francisco Lainez abordó el tema de las "repercusiones generales del euro hacia las 'pymes' cooperativas". Definió la transición hacia el euro como la oportunidad para a) un cambio en las operaciones contables, b) ocasión para modificar las estrategias de la empresa, y c) circunstancia que se puede aprovechar para revisar y reforzar la planificación estratégica. Los **aspectos positivos** de la implantación del euro, además de los ya conocidos sobre la fijeza de las paridades monetarias al utilizar una sola moneda, los enumeró así: simplificación de las operaciones con el exterior; reducción al mínimo de las cuentas bancarias de cada empresa; mayor transferencia de precios y costes de un país a otro; capacidad de revaluar el euro frente al dólar y el yen; escenario estable de tipos de interés a corto y, en menor medida, a largo plazo; aumento del comercio intracomunitario; liberalización y transparencia de los mercados; el 30% de las transacciones internacionales se denominará en euros. Los **aspectos negativos** vendrán de los costes de adaptación a la nueva moneda; la pérdida de soberanía de cada país para fijar el tipo de interés de referencia a corto y largo plazo; la imposibilidad de actuar sobre el tipo de cambio de pri-

dad como corrector de la falta de competitividad; la creación de un entorno de mayor competitividad y transparencia; pérdida de soberanía para la protección global o sectorial de las empresas de cada país. Recomendó, finalmente, que las grandes empresas inicien inmediatamente el cambio hacia la denominación de sus operaciones en euros, mientras que las pequeñas que exporten poco y tengan un mercado local "no deben precipitarse y pueden aprovechar las experiencias del resto".

b) Efectos selectivos según dimensión y cuota exportadora

Las 327 empresas pertenecientes a la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, como se anunciaba, se dividieron en cinco grupos:

b.1- Empresas grandes, con más de 400 empleos (Grupo 1, con 17 cooperativas) se verán muy afectadas. Se intensificará la competencia siendo **favorable** la transparencia de los precios; la reducción de los tipos de interés; la reducción de la inflación y el menor coste de la mano de obra; no se encarecerán las importaciones europeas y, si se revaluara el euro, se abaratarán las importaciones de "países no euro". Las **amenazas** surgirán al intensificarse la competencia (factor amenaza/ oportunidad); no podrá apoyarse la exportación mediante devaluación y la revaluación del euro dificultará la exportación a "países no euro".

b.2- Empresas que exportan más que el 60% de su producción (Grupo 2, con 12 cooperativas) sufrirán un gran impacto. Sus **oportunidades** y sus **amenazas** equivalen a las del grupo b.1, y como a ese grupo de cooperativas se les recomienda, a título de estrategia, la adaptación inmediata al euro: al 1º de enero de 1999.

b.3- Empresas medianas, con menos

de 400 empleos (Grupo 3, con 97 cooperativas). Estas cooperativas se verán bastante afectadas. Se mantiene, prácticamente, el mismo repertorio de **oportunidades** y de **amenazas** que se producirán para los grupos b.1 y b.2. Sin embargo su adaptación al euro deberá ser rápida, no inmediata, a lo largo de los primeros meses de 1999.

b.4- Empresas que exportan menos que el 60% y tienen menos de 400 trabajadores (Grupo 4, con 63 cooperativas). Además de convivir bajo las mismas **oportunidades** y **amenazas** que el resto de los grupos, la recomendación estratégica para este grupo en relación al euro, es que se vaya a un cambio paulatino, sin precipitaciones, a lo largo de los tres años del periodo transitorio que va del 1º de enero de 1999 al 31 de diciembre del año 2001.

b.5- Cooperativas de servicios y de transporte (Grupo 5, con 137 cooperativas). Este grupo deberá realizar cambios operativos más que estratégicos al manifestar, entre las 137 cooperativas incluidas en él, que sólo dos exportan con un nivel de cierta importancia. Deberán realizar un programa informático de contabilidad en euros; comenzarán a facturar, redactar alba-

ranes y otras documentaciones internas e iniciar las operaciones bancarias-cobros, pagos y créditos- también en euros. En el área comercial deberán efectuar la doble indicación de precios en euros, y tendrán en cuenta factores psicológicos, convenientes/cómodos. *"No pretenderán ser los primeros, puesto que la experiencia de adaptación de otros puede facilitarles la propia transición", pero "sin llegar a ser los últimos".*

Al final de este punto el Director de la Federación, Agustín Mendiola, explicó un **pautado** (Check list) para las acciones políticas, comerciales, de aprovisionamientos, de inversión y financieras, de recursos humanos, de carácter administrativo y en sistemas informáticos.

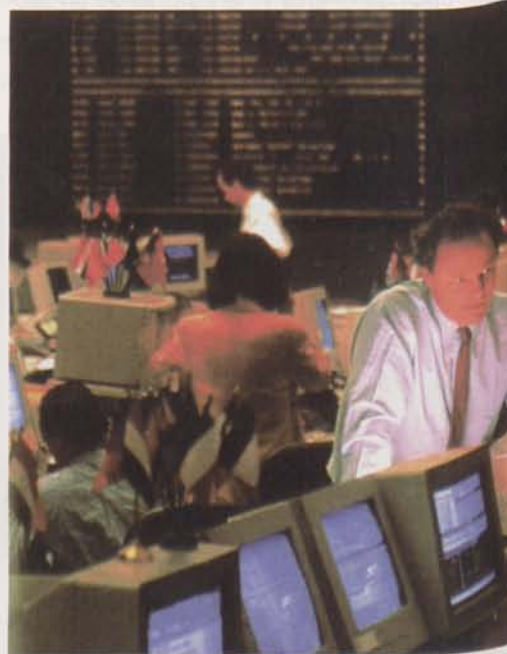
c) El proceso de transición hacia el euro en MCC

Se inició en enero de 1997, abordándose desde la Dirección de Gestión Financiera que elaboró *"un modelo de transición hacia la moneda única"*. Fue aprobado el 3 de junio, hace más de un año.

El plan estudiado trataba de *"crear conciencia en la Corporación sobre lo que supone la Unión Monetaria Europea y, en especial, el euro"*; mostrar

una primera visión de los efectos que sobre las distintas funciones de las empresas va a tener su implantación; analizar sus ventajas e inconvenientes y programar el modelo de transición del conjunto de MCC.

Los pasos a seguir fueron examinados desde el tamaño de cada empresa,



su ámbito de actividad y su dimensión internacional como factores internos, y la estrategia de la competencia, de los clientes y de las Administraciones Públicas por su influencia desde el exterior. Se ha establecido un *"observatorio de la Unión Monetaria Europea"* para recabar información específica y se ha creado un *"Comité euro"* que tiene las siguientes funciones: determinar las áreas de MCC más afectadas por el cambio al euro, coordinar las *"plataformas del euro"* que se pueden crear a otros niveles y hacer llegar la información disponible a los estamentos de la Corporación.

A otro nivel, se han creado las *"plataformas del euro"* por cada División y, finalmente, se ha establecido un programa de **adaptación al euro**, y creado *"grupos de trabajo"* en cada uno de los departamentos de cada empre-

Los impactos sobre las empresas de distribución serán positivos. La reducción de los tipos de interés favorecerá al sector por la desaparición de los mecanismos de defensa antes basados en la devaluación de la peseta y los tipos de interés altos.

sa, especialmente en informática.

La transición, bajo el modelo creado hace un año, se viene cumpliendo ordenadamente: La **conciencia hacia el euro** se materializó en una "Jornada de encuentro" dirigida por Pedro Luis Uriarte, Consejero Delegado del BBV, que colmó las expectativas creadas; se



estableció el "observatorio de la Unión Monetaria Europea" a nivel corporativo y se puso en marcha el "Comité del euro" y las "plataformas a nivel divisional". En cuanto al "programa de adaptación" la situación difiere de unas cooperativas a otras. Eroski ha definido las necesidades de formación y el inventario de procesos, y ha analizado los impactos del euro en la cadena de valor. Ya en fase operativa, las nóminas se confeccionan tanto en euros como en pesetas, lo mismo que los datos económicos internos, y el mismo rango de "conversión" se lleva frente a la clientela.

Caja Laboral revisa su Plan Estratégico para volver a analizar el impacto del euro en su política de crecimiento y de rentabilidad. Próximamente se les enviará a los clientes sus extractos de cuentas en euros y en pesetas.

La División Industrial ha evaluado los impactos en las empresas concernidas para: facilitarles información específica que ha de servirles en sus planteamientos concretos; aportarles un método o pauta que autoevalúe cada empresa y le posibilite la medición del impacto en la cascada de unidades de negocio de toda la Corporación.

Para superar ciertas inercias, que subestiman las consecuencias de la implantación de un nuevo marco monetario, se van a realizar experiencias piloto en Copreci y Eika, y después en Orona, Maier y Orkli de las que se esperan obtener resultados enriquecedores trasladables al resto de empresas.

Evidentemente, y como conclusión, los efectos, positivos y negativos de la implantación del euro no van a ser distintos para MCC y los demás grupos y empresas, pero la toma de conciencia a tiempo, además de demostrar una actitud previsional de alcance, ha de acercar al grupo a obtener mejores opciones entre las ventajas que, el uso de una sola moneda por 350 millones de europeos, por sí mismo conlleva. La ponencia desarrollada por Laspiur fue de gran calado aunque, ante la premura de tiempo, no se produjera después un debate que la enriqueciera.

d) Laguna jurídica

La extensión de los mercados por efecto de la supresión de barreras ya sean políticas, monetarias, aduaneras, financieras o jurídicas tiene su impacto en las empresas cooperativas de trabajo asociado, cuya Federación había organizado esta jornada.

El capital, expresable en dinero, es una especie de "comodities" evaluable, homogeneizable, transferible, adicional e intercambiable, cualidades estas que no se encuentran en la esencia del cooperativismo que es, por defi-

nición, una sociedad de personas carente de aquellas "virtualidades" del capital. De ahí que cuando Javier Sanz Presidente de la Federación, preguntó si el análisis efectuado a lo largo de toda la mañana servía del mismo modo a las cooperativas que a las sociedades anónimas los ponentes de la mesa dijeran que *efectivamente, que lo que se había dicho valía igualmente para las empresas que no eran cooperativas.*

No debería haberse dejado a un lado la dificultad adicional que la implantación del euro acarrearía a las cooperativas que para su robustecimiento habrán de relacionarse, adquiriendo, fusionándose, o siendo absorbidas por empresas de capitales de la Unión Europea. Sobre todo, y estas empresas son muchas, porque así lo hemos deseado, cuando ya su nivel de exportación por ser muy importante les obligue a asentarse en el exterior, unirse, y asociarse con otras empresas y en otros lugares de Europa. El cooperativismo expresa en sus principios una dificultad adicional para actuar con elasticidad en mercados que por sus características requieran ser universalizados. Pero este análisis faltó en la jornada de Vitoria.

SE CUMPLEN 43 AÑOS

La tercera generación -los nietos de los primeros fundadores- comienza a trabajar en MCC. Y, como nos ocurría a nosotros con nuestras primeras empresas en las que trabajábamos, se desconoce cuál fue su origen y cuáles fueron las históricas razones por las que protagonizaron una vida determinada y no otra que también hubieran podido interpretar.

Sí; era en octubre de 1955 cuando se adquirió una empresa en Vitoria, en

la calle Comandante Izarduy nº5, a Máximo Beltrán de Otalora por 400.000,- ptas. Consistió en el traspaso de un local alquilado, que incluía la venta de unas máquinas elementales (alguna de ellas una entalladora que Beltrán de Otalora utilizaba para fabricar los depósitos de petróleo para los hornillos, que construía en latón, cuyo oficio él conocía por haberlo aprendido en la empresa Beroa de Aretxabaleta, localidad de la que procedía) y en un espacio de unos 200 m² distribuidos en dos pisos, prácticamente en ruinas, y a manera de un tinglado adosado a unos almacenes de cereales sobre cuyo solar se construyó, pocos años después, un edificio de viviendas. Pero lo importante no fue la compra de la maquinaria y el traspaso del local. Lo adquirido era algo inmaterial que entonces tenía un gran valor: la autorización para "construir aparatos de uso doméstico". Y es que en aquella época de racionamientos, de cupos, de permisos para todo, de escasez y de control, lo importante no era tanto fabricar y hacerlo bien, sino conseguir determinadas autorizaciones que permitieran acceder al mercado con algo que se pudiera vender. No había competencia con el exterior, las fronteras estaban selladas y la escasez de divisas y la desconfianza con el régimen de Franco maniataban cualquier atisbo de permeabilidad internacionalidad.

Un permiso de esa amplitud extendido a la fabricación y venta de "aparatos de uso doméstico" facilitó las cosas. Y para dar contenido a ese vasto programa nació Talleres Ulgor, con la modestia implícita en el "talleres" que no vislumbraba, entonces, el horizonte que había de conquistar, mas tarde, ya en calidad de Fagor Electrodomésticos.

Tampoco comenzó el trabajo como

cooperativa. La idea de la democracia en el trabajo, la de la distribución de la riqueza generada entre todos los que trabajaban, la de la responsabilidad ante la empresa, tanto como trabajadores como para el control de las riendas de la empresa, y la de la solidaridad en la retribución (al comienzo, la relación entre el puesto menos cualificado y el más cualificado se hallaba en el rango de 1 a 3), sí eran puntos de partida que se consideraron esenciales y básicos, pero tardó algún tiempo para que, al cabo de un par de años, encajaran en la legislación cooperativa. Esta era entonces exigua. Hecha tras la guerra civil, concebía al cooperativismo como cauce para desarrollar empresas artesanales, marginales y, en el mejor de los casos, se adecuaron al campo -de ahí las Cajas Rurales- y en la vivienda. Por otro lado se prescribía una absoluta adscripción al régimen y era preciso someter al jefe de la cooperativa -no al presidente, nombre que se connotaba con la República- al refrendo de la organización nacional de sindicatos.

Talleres Ulgor S. Coop. rompió con estos límites, ampliando su horizonte institucional y vivió de espaldas a la observancia dirigista.

A los cuatro años, el 20 de setiembre de 1959, nacía Caja Laboral Popular y, en su seno, el Servicio de Prevención Social -hoy Lagun-Aro- que comenzó a funcionar el 1º de octubre de ese año, haciéndolo la Caja a primeros de 1960.

Y, a la vez, vino todo lo demás asido al impulso del decenio áureo de los '60, que catapultaron al Grupo Fagor, la Eskola Politeknikoa y el grupo asociado a Caja Laboral. Todo ese conjunto en crecimiento es ahora Mondragón Corporación Cooperativa, que ha recibido la afluencia generosa de otras

aportaciones que progresivamente se fueron asociando a Caja Laboral.

1997, UN BUEN EJERCICIO

Decididamente, el ejercicio pasado -1997- nos dejó unos buenos resultados. Se han publicado informaciones que avalan esa circunstancia y, sobre todo, cada cooperativa ya ha facilitado a sus socios datos sobre todos los asuntos que afectaban a su comportamiento. En particular ya se conocen de forma individualizada los números que definen inequívocamente la evolución



de las entidades económicas.

En este apartado vamos a realizar un sumario análisis global, de conjunto, sobre el grupo industrial, el más característico y, a su vez, el que mejor puede darnos una visión comparativa si relacionamos sus datos agregados con otras empresas cercanas.

a) Sobre las ventas

En 1997 el grupo industrial de MCC vendió 320.682 millones de pesetas creciendo el 15,5% sobre las que se lograron un año antes, en 1996. Las ventas internacionales llegaron a 142.147 millones, superando en el 22% las de 1996 y pasando a repre-

sentar el 44% de las ventas totales, porcentaje jamás alcanzado hasta ese año.

Desde el punto de vista de la eficiencia productiva, las ventas por cada puesto de trabajo llegaron a 19 millones, superando en 1,3 millones las logradas un año antes. Este aumento que mejora en el 7,3% las ventas unitarias lleva implícito, una vez descontado el efecto de la variación al alza de precios, un crecimiento de la productividad que podría evaluarse en un 5% a 6% aproximadamente.

b) Sobre la eficacia económica



Los excedentes netos se elevaron a 15.967 millones de pesetas superando en el 57,5% los 10.134 millones que se habían obtenido en 1996. Estos excedentes han representado el 5,05% sobre ventas, y es la mejor rentabilidad que se ha logrado en este último quinquenio. El "cash-flow" -que mide la relación entre las sumas de excedentes más amortizaciones sobre la cifra de ventas- ha llegado al 9,47%, tasa que ha permitido, de forma global, cubrir las inversiones realizadas en el año. Estas alcanzaron los 23.407 millones de pesetas, a razón de 1.380.000 pesetas por cada puesto de trabajo. El

valor añadido llegó a 108.596 millones. 6.730.000 por cada puesto de trabajo, que representa el 35,5% sobre ventas.

c) Sobre asuntos de personal

El número de puestos de trabajo registrados en este grupo industrial ha sido 16.917. Ha creado 1.232 puestos en un año, desde 1996 a 1997, con una tasa del 7,85%.

El coste medio de personal por cada puesto de trabajo ha llegado a 4.400.000 pesetas y ha aumentado el 2,8% sobre las 4.320.000 pesetas a las que ascendía en 1996 a pesar de que el índice laboral medio ha disminuido desde 1,925 puntos en 1996 a 1,902 en 1997: se ha reducido, por tanto, en 1,2%.

Desde otra vertiente, sobre el total de 16.917 trabajadores, el número de socios cooperativistas era de 12.376, el 73% del total de las plantillas, sumadas tanto las de las cooperativas como las empresas industriales no cooperativas.

La incidencia del coste de personal sobre la cifra de ventas, que en 1996 llegaba al 23,40%, se ha reducido al 22,33% en 1997.

d) Estructura del balance

Gracias a los excedentes obtenidos y a su capitalización, los índices, que miden la estructura del balance agre-

gado de todas las empresas del grupo industrial, han mejorado al finalizar el año 1997. El **índice de independencia**, -aquel que mide la relación de los recursos propios, capital + reservas, con el resto del pasivo- ha pasado desde 0,56 a fines de 1996 a 0,61 a fines de 1997.

La cobertura del inmovilizado es óptima porque se eleva por encima de la unidad y llega a 1,04. Y esto es porque los recursos propios, gracias a los excedentes capitalizados, han llegado a 98.903 millones de pesetas, mientras el inmovilizado neto asciende a 95.067 millones; ese índice se hallaba, al finalizar 1996 en 0,95.

Cuando transcurría el primer semestre de 1998 se observaba que este ejercicio venía siendo tan positivo como el pasado 1997 para MCC. Pero en el segundo semestre le pueden dañar las crisis financieras japonesa y del oriente asiático, y las turbulencias en Rusia, de carácter político, financiero y social que vienen afectando a los mercados de forma considerable. De momento, la economía mundial que se había previsto que creciera entre el 3,5 y el 4%, se limitará a hacerlo entre un 2 y un 3%, y este menor crecimiento puede hacer más difícil el cumplimiento de los objetivos del grupo industrial de MCC.

TU

Las amenazas surgirán al intensificarse la competencia; no podrá apoyarse la exportación mediante devaluación y la revaluación del euro dificultará la exportación a "países no euro".

Sabemos mucho, entendemos poco

Durante demasiado tiempo la sociedad escorada hacia el economicismo ha ignorado las lecciones de la Atenas antigua, de la Venecia medieval, y de la Inglaterra victoriana queriendo atribuir el desarrollo de los pueblos a la existencia de los recursos naturales, al volumen de capitales invertidos, a la dimensión de los mercados o a la tecnología. Sin embargo, es un fenómeno social contrastado que los comportamientos de las personas deciden en última instancia el éxito o el fracaso de una nación. Por ello, no es exagerado decir que la educación y la formación, que permite a las personas realizarse, constituyen una de las claves del desarrollo.

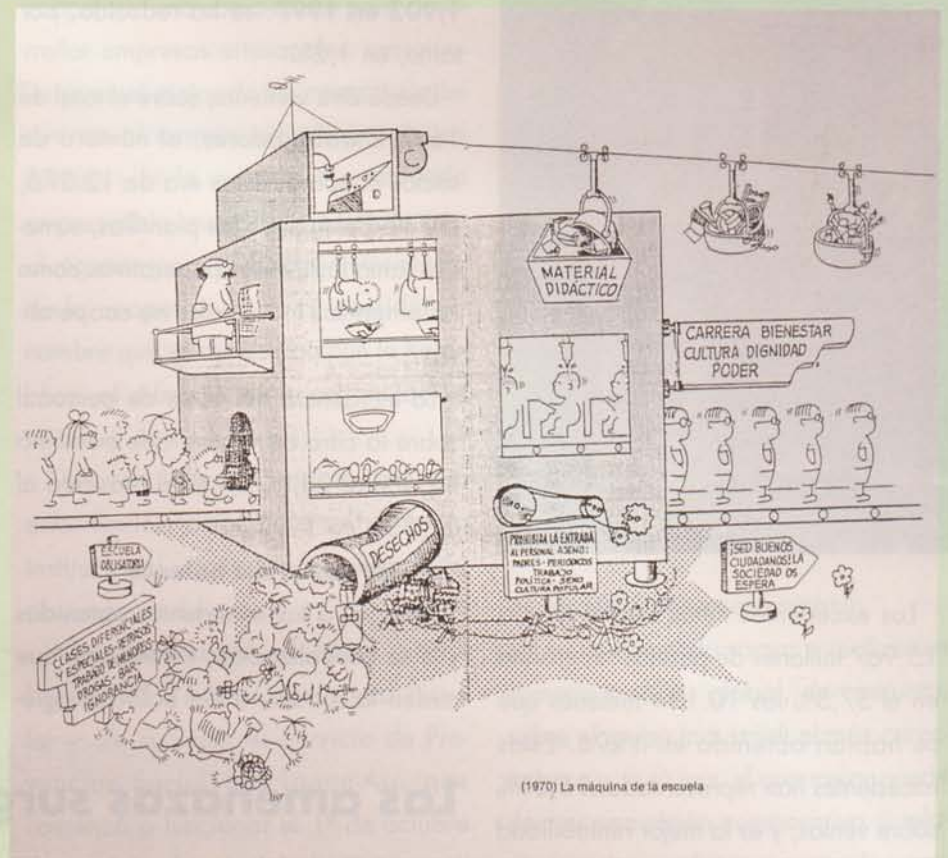
OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN

La imposibilidad de modificar el sistema educativo con la misma celeridad en que se producen los cambios científico-técnicos y sociales hace imposible aceptar el modelo clásico de impartir las materias como inamovibles estructuraciones del conocimiento. A pesar de las dificultades, es preciso indagar en las características de los procesos de cambio en todas las áreas del saber. Ello conlleva

una actitud de extrema apertura y una enorme sensibilidad hacia la innovación.

Un hecho aparece claro y diáfano: la especialización prematura del alumno va a limitar las posibilidades de adaptación futura. Es preciso aceptar como más importante el adquirir las habilidades para su ampliación y su aplicación que almacenar conocimientos. La frase tantas

veces utilizada "aprender a aprender" tiene ahora, y lo va a tener en el futuro, más vigencia que nunca. Eso supone valorar más los procesos del conocimiento autorregulado y autorregulador, la curiosidad y la creatividad, la capacidad de relacionar información y de aprender a partir de la propia experiencia y de la práctica, la autonomía del tra-



(1970) La máquina de la escuela

bajo intelectual frente a la recepción pasiva de la formación.

ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Todos estaremos de acuerdo en la importancia de que los alumnos conozcan las consecuencias prácticas y funcionales de lo que están aprendiendo y que en su preparación se incluya la orientación al mundo laboral tal y como es en realidad (idiomas, diversidad cultural, movilidad geográfica). Asimismo se señalan como básicos el desarrollo social y personal, la confianza en sí mismo, la responsabilidad individual (la dura soledad del adulto que no puede recurrir a echar las culpas a los demás de sus carencias y problemas), el trabajo en equipo, etc.

No sólo se trata de educar como antaño, incrementando la calidad sino se precisa de una profunda renovación de los conceptos mismos del modelo pedagógico. No es suficiente SABER (conocimientos), además es imprescindible SABER HACER (habilidades) y no digamos nada del SABER SER (comportamientos). Hemos sufrido una sobrevaloración del conocimiento matemático y tecnológico sin apercibirnos que muchos grandes técnicos no dejaban de ser unos analfabetos emocionales incapaces de relacionarse positivamente con los demás: el conocimiento se puede enseñar pero las habilidades y los comportamientos solo pueden ser aprendidos. Y la puerta del aprendizaje sólo se abre desde dentro.

Por todo ello es preciso, necesario e inteligente buscar con vehemencia la participación del alumno en su proceso edu-

cativo y de aprendizaje de manera que encuentre posibilidades para seguir sus propios itinerarios formativos de acuerdo con la vocación que le impulse.

Acertadamente Arizmendiarieta propugnaba ya en 1945 la no diferenciación del trabajo y del estudio como conceptos de formación: son dos maneras de entender una sola realidad educadora, la una prepara la mente, la otra la voluntad.

EDUCACION INTEGRADA Y DIVERSIFICADA

Frente a las opiniones ampliamente extendidas en el próximo pasado de que era necesario una clara especialización en la educación, la tendencia actual apunta inequívocamente hacia la integración de diversos campos del saber; el ingeniero necesita entender de finanzas y al financiero le viene bien entender los procesos de fabricación. La creciente interrelación de los campos científicos y la acelerada mutación tecnológica permite intuir mayores "lugares de encuentro" interprofesional. Los médicos actuales manejan aparatos sofisticados de láser, los abogados son expertos informáticos y en cualquier profesión se requiere con tanta intensidad como el conocimiento de su propia especialidad los secretos de la comunicación personal.

Incluso la propia escuela haría bien en contar con personal capacitado para integrar la diversidad y de manejar las paradojas con coherencia: saber conjugar el corto y el largo plazo, la libertad y la disciplina, la flexibilidad y el rigor, en definitiva: la formación y el aprendizaje. **TU**

“ES PRECISO ACEPTAR COMO MÁS IMPORTANTE EL ADQUIRIR LAS HABILIDADES PARA SU AMPLIACIÓN Y SU APLICACIÓN QUE ALMACENAR CONOCIMIENTOS. LA FRASE TANTAS VECES UTILIZADA «APRENDER A APRENDER» TIENE AHORA, Y LO VA A TENER EN EL FUTURO, MÁS VIGENCIA QUE NUNCA.”

Autoestima



Diego Armando Maradona es el astro argentino del fútbol mundial, conocido en medio mundo por haber sido inigualable en el terreno de juego, haber alcanzado la gloria y ser casi idolatrado por sus seguidores. Sus ingresos financieros se cuentan por miles de millones. Lo tenía todo

pero... cayó en el escándalo por el alcohol y las drogas. No se sentía realizado como persona y sobre todo estaba solo y sin amigos.

¿Cambiaríamos nuestra vida por la suya? Estoy seguro de que la mayoría responderíamos negativamente.

Este ilustrativo ejemplo nos sirve para explicar cómo a pesar de tenerlo todo,

se puede no ser feliz. En el caso anterior esto es debido a una falta de AUTOESTIMA, es decir, la suma de confianza y respeto por uno mismo. Básicamente la autoestima es lo que yo pienso sobre mí mismo, no lo que otros piensan o sienten sobre mí.

Según envejecemos vamos sufriendo una serie de pérdidas (trabajo, capacidad física, salud, seres queridos, rol social...) que afectan directamente a los que pensamos y sentimos sobre nosotros mismos. Por ello hay que afrontar estas pérdidas para fortalecer nuestra autoestima y convertir esta etapa de nuestra vida en una experiencia apasionante y que merezca la pena ser vivida en toda su intensidad.

Ahora bien, ¿cómo podemos desarrollar la propia autoestima?

En primer lugar, esto supone una disposición, es decir, hay "que querer cambiar", estar dispuesto a aceptar que nuestro modo de ver la vida no es "auténtico" y que podemos sustituirlo por otro más satisfactorio.

El segundo paso consistiría en empezar a trabajar una serie de habilidades que por ellas mismas conducen hacia una autoestima positiva.

Estas habilidades son básicamente las siguientes:

- **Vivir conscientemente:** supone vivir responsablemente la realidad. Ser conscientes y no negar todo aquello que nos afecta tanto física como emocionalmente y tanto si nos gusta como si no.

- **Aprender a aceptarse:** además de ser consciente hay que aceptar la realidad de uno mismo, sin sentir negación ni rechazo. Aceptar no quiere decir que nos tenga que gustar nuestra propia situación, sino asumir que "un hecho es un hecho". No podemos cambiar aquello que negamos. Para aprender a aceptarse a uno mismo un buen recurso es siempre el buen humor.

- **Liberación de la culpa:** no juzgarnos por lo que hicimos en el pasado. Aquello ocurrió así y ya no podemos hacer nada por cambiar el hecho. Lo que sí podemos hacer es aceptar aquel hecho y evitar que nos afecte en nuestra vida presente.

- **Integración del Sí-Mismo más joven:** aunque el resto de la sociedad

nos vea como "viejos", nosotros como personas maduras tenemos que integrar todas las personalidades que hemos ido viviendo a lo largo de toda nuestra vida (niños, adolescentes, trabajadores, esposos, jubilados, etc.) Cada uno de nosotros conformamos una personalidad única e irrepetible, la cual no puede desaparecer y ha de transmitirse.

- **Vivir de un modo responsable:** estar jubilado no quiere decir que ya no tengamos nada que hacer. La sociedad la formamos todos, nadie puede quedar excluido. Por ello, es fundamental que los mayores tomemos una postura activa adaptándola a nuestro propio ritmo vital. Pasar a la acción nos hace sentirnos mejor como persona y evita que nos convirtamos en "muebles".

- **Vivir de modo auténtico:** ser sincero con uno mismo y con los demás. Esto hace sentirnos integrados y que nuestra opinión cuente como la

"LA AUTOESTIMA POSITIVA ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA, TANTO PROPIA COMO DE NUESTRO ENTORNO"

Autoestima y calidad de vida

Desafortunadamente, la sociedad en la que vivimos es cada vez más individualista e insolidaria. Las relaciones se minimizan y lo importante ya no es mantener una buena red de amistades en la que apoyarnos sino mostrar una imagen social fuerte y competitiva aunque esto no se corresponda siempre con nuestro estado de ánimo.

Según envejecemos y debido a las pérdidas

que sufrimos podemos generar una situación cada vez más difícil de mantener, ya que supone una contradicción entre nuestra imagen pública y lo que realmente sentimos. Por tanto desarrollar una autoestima positiva está directamente relacionado con la mejora de la calidad de vida, tanto propia como de nuestro entorno.



EL ATHLETIC YA VIAJA CON IRIZAR

El Athletic Club de Fútbol ha querido conmemorar su centenario estrenando su particular Autocar Irizar. El autocar, personalizado exclusivamente para el Athletic, está equipado con todo aquello que pueden necesitar los futbolistas en las horas previas o posteriores a un encuentro. El equipamiento interior de este Century incluye asientos de alto confort tapizados en piel, sonido individual, teléfono, fax, luces individuales, dos frigoríficos, mesas de juego y zona de masajes.

Como se puede apreciar, su aspecto exterior sigue la línea de la imagen corporativa

de su centenario, respetando asimismo la imagen de la empresa concesionaria.

La operación, desarrollada a lo largo de varios meses, complementa la estructura de Irizar.

Irizar adquiere Internacional Hispacold, líder en aire acondicionado para autobuses

Irizar, especializada en carrozado para autobuses, se ha hecho con el control de Internacional Hispacold, empresa sevillana especializada en la fabricación de equipos de aire acondicionado. A través de esta compra, desarrollada a lo largo de varios meses, la cooperativa guipuzcoana desea complementar su estructura productiva. De esta manera, añade un elemento clave como el aire acondicionado para el

equipamiento de los autobuses de los segmentos más altos del mercado, en los que se ha especializado Irizar.

Estrategia de Irizar

La adquisición de Hispacold, es un paso más en la estrategia de expansión que esta cooperativa está llevando a cabo durante los últimos años, de manera que la puede llevar a ampliar su ofer-

ta y, por tanto, sus mercados nacionales e internacionales.

En cuanto a Internacional Hispacold, ha superado el listón de los 2.000 millones de facturación en los tres últimos ejercicios, convirtiéndose en una empresa plenamente rentable. Ha obtenido un margen de beneficios superior al 10% sobre ventas en los últimos años, y emplea a 120 personas.



EXITO DE IRIZAR EN LA FERIA DE HANNOVER

La cooperativa Irizar estuvo presente, por tercera vez consecutiva, en la Feria Internacional de Vehículos de Automoción 1998, celebrada en la ciudad alemana de Hannover entre el 1 y el 10 de setiembre. Esta feria es una de las más importantes del sector a nivel mundial y se celebra cada dos años.

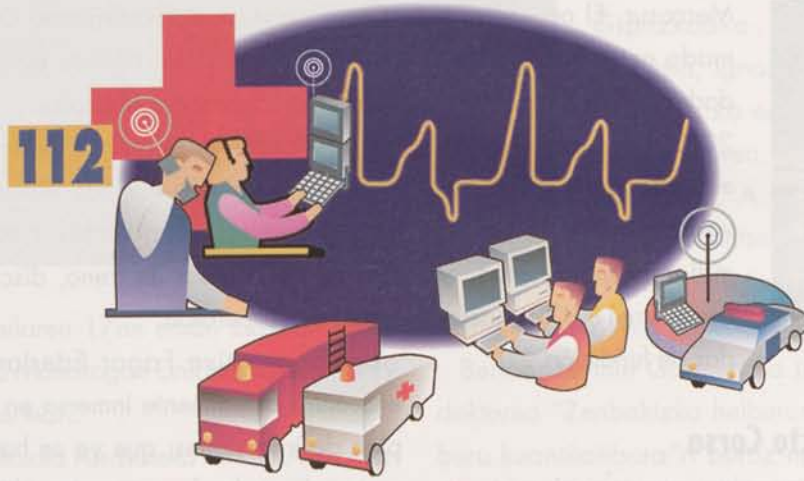
Precisamente, en julio de este mismo año, Irizar firmó un acuerdo de distribución exclusiva con la empresa Scania Deutschland, para la comercialización de sus autocares de lujo en Alemania. Dicho acuerdo ha sido recibido con éxito por parte del mercado alemán y ya en la Feria de Hannover se exhibieron en el stand de Scania dos

autobuses Irizar: un Century fabricado para el mercado alemán y un Intercentury carrozado para Suecia.

Asimismo, Irizar también contó con un stand propio en un edificio diferente, donde se atendieron las visitas de los distribuidores y clientes de todo el mundo. Además de exhibir dos autocares, Irizar puso a disposición de sus clientes un Century de prueba que estuvo en un circuito cerrado dentro de las instalaciones de la feria. El autocar fue probado por numerosos clientes y conductores, que destacaron su excelente maniobrabilidad y la sensación de seguridad que transmitía.

Se trata de cubrir el ciclo operativo y organizativo global en las tareas vinculadas al tratamiento de alarmas y

SEI FAGOR desarrollará un sistema teleinformático para el Departamento de la Nièvre de Francia



SEI FAGOR, empresa filial de Mondragón Sistemas, desarrollará el sistema teleinformático para la gestión operacional del Centro de Tratamiento de Alertas y de Coordinación y Gestión Operacional, para el Estado Mayor del Servicio de Socorro e Incendios del Departamento francés de la Nièvre.

La labor de SEI FAGOR será armoni-

zar la actuación y el seguimiento del Centro de Tratamiento de Alertas, del que depende un conjunto de 49 Centros de Socorro, así como del Parque Central de la Ciudad de Nevers. Para ello la solución estará basada en el software aplicativo SIS3.V y cubre el ciclo operativo en las tareas vinculadas al tratamiento de alarmas y emergencias. A

modo ilustrativo, cabe mencionar que el ámbito competencial es prácticamente equivalente al cubierto por el servicio SOS Deiak del Departamento del Interior del Gobierno Vasco.

Alta productividad

A través de la solución presentada por SEI FAGOR, los Servicios de Protección Civil gestionan con una alta productividad todo el ciclo de servicio referido a una urgencia o intervención de asistencia. Desde el momento en que un ciudadano llama a un parque de bomberos solicitando la realización de una determinada intervención, el software procederá a identificar el número de teléfono desde el que se origina la llamada, para posteriormente soportar y trazar las decisiones y actuaciones de los responsables de Protección Civil.



FAGOR EDERLAN INICIA LA AMPLIACION DE LA PLANTA DE FUNDICION DE ALUMINIO

Fagor Ederlan, cooperativa ubicada en Eskoriatza y cuya actividad se desarrolla en la División de Automoción, ha iniciado recientemente las obras de ampliación de su planta de fundición de aluminio.

El pistoletazo de salida a las obras de ampliación se dio, tal y como se aprecia en la foto, con el derribo del caserío Gaztainadi, situado en el

barrio de Landeta. Esta ampliación traerá consigo una reordenación del perímetro industrial, con cambio de ubicación del aparcamiento, encauzamiento del río para un mayor aprovechamiento del espacio...

La principal razón de la ampliación está en los dos nuevos proyectos que Fagor Ederlan desarrollará para las firmas Ford y Renault.

En posteriores ediciones analizaremos los detalles de estos proyectos.

Con duración hasta el año 2000, Fagor Ederlan suministrará 18.477 toneladas de fundición y facturará más de 5.000 millones.

Fagor Ederlan suministrará a General Motors por valor de más de 5.000 millones



La cooperativa Fagor Ederlan, con sede en la localidad guipuzcoana de Eskoriatza, participa en el denominado "Proyecto Corsa" de la multinacional General Motors para Europa y

Mercosur. El acuerdo firmado entre las dos entidades durará hasta el año 2000 y se espera que en este período la cooperativa facture más de 5.000 millones de pesetas, y suministre 18.477 toneladas de fundición.

Proyecto Corsa

La compañía vasca tomará parte en el suministro de diferentes elementos en la fabricación del nuevo vehículo

"Corsa" que la norteamericana General Motors está desarrollando para los países europeos y del Mercosur.

Concretamente, Fagor Ederlan se encargará de suministrar los materiales necesarios correspondientes a portamanguetas, tambor de freno, discos y brazo de suspensión.

La cooperativa Fagor Ederlan se encuentra actualmente inmersa en un plan de inversiones, que ya se ha ido materializando durante estos últimos años, y que contará con otros proyectos futuros.

Los proyectos de autoempleo que cumplan los requisitos, podrán beneficiarse de ayudas para la financiación

Caja Laboral habilita un servicio dirigido a mujeres emprendedoras



Dentro del Plan de Acción Positiva presentado el año pasado por Caja Laboral, la entidad pone en marcha un nuevo servicio de coordinación informativa dirigido a mujeres que deseen abordar temas de autoempleo.

Recordemos que el pasado año Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer otorgó a Caja Laboral el reconocimiento como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades.

Ayudas para la financiación

Los proyectos que destinados al autoempleo de las mujeres cumplan los requisitos exigidos, podrán beneficiarse de ayudas para su financiación a través del programa Gaztempresa de Caja Laboral o bien dentro del proyec-

to europeo NOW "Recursos para emprender" impulsado por Emakunde y gestionado por Bultz-Lan Consulting.

En Alava, los nuevos proyectos se analizarán en relación a otros acuerdos y compromisos suscritos con diferentes entes públicos como: Gobierno Vasco, Diputación Foral, Ayuntamiento de Vitoria y Spri.

Con el objetivo de fomentar la Igualdad de Oportunidades, Caja Laboral tiene firmado un convenio financiero con la Asociación de Mujeres profesionales y Empresarias de Alava (AMPEA), y actualmente está gestando otro similar con la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Bizkaia (AED).

98-99 ikasturterako 2.590 ikasle espero dira, eta aurrekontu orokorra 1.950 milioitakoa da

Mondragon Unibertsitatearen ikasturtearen hasiera



Irailaren 17an eman zitzaion hasiera Mondragon Unibertsitateko 98-99 ikasturteari.

Ekitaldia Arrasateko Amaia Antzokian burutu zen, eta Unibertsitateko, MCC zein politikako hainbat ordezkari bildu

ziren. Besteak beste: J.A. Ardanza lehendakaria; J.M. Loiti, Arrasateko alkateta; Roman Sudupe, Gipuzkoako Diputatu Nagusia; Ignazio Lakuntza, M.U.ko errektorea; Ignazio Oliveri, Hizkuntza Sailburua, A. Cancelo MCCko Kontseilu Orokorreko lehendakaria eta

Adrian Zelaia, M.U. lehendakaria.

Bertan, Fermin Garmendia irakasle doktorea "Zenbakizko helbururik, helburu kuantitatibora"ri buruz mintzatu zen. Ondoren errektoreak hartu zuen hitza, eta bukatzeko lehendakariak ere

hitz batzuk eskaini zizkien bertan bildutakoiei.

Ekitaldiaren urrezko amaiera, Goikobalu abesbatzak eskainitako kantekek jarri zuten.

98-99 ikasturterako aurreikuspenak

Ziklo guztiak kontutan hartuz, aurreikusitako ikasleen kopurua 2.590 da, 97-98 ikasturtean baino %4a gehiago.

Aurrekontuari dagokionez, 1.950 milioi pezetakoa da, diru iturriak desberdinak direlarik: ikasleen matrikulak, enpresa eta administrazioetik proiektu desberdinetan jasotako dirulaguntzak eta abar.

Euskadiko Kutxa munduko 100 banketxe solbente eta efizienteen artean

The Banker aldizkariak kaleratutako datu eta rankingaren arabera, Euskadiko Kutxa munduko banketxe kaudimendunen artean aurkitzen da. Konkreteki, 65. postuan kokatzen da. Era berean, munduko 100 banketxe efi-

zienteen artean ere aurkitzen dugu Euskadiko Kutxa, 90. postuan hain zuzen.

Gogora dezagun, bestalde, rankinga kontutan hartuz, estatuko beste banketxe bat bakarrik dugula kaudimendunen artean: Banca March deritzona. Lehen-

dabiziko 200ak hartzen baditugu, beste lau entitate ditugu: Gipuzkoako Kutxa, Banco Popular, Nafarroako Kutxa eta Caja Vital.



Los universitarios se inclinan por MCC

La Fundación para el Desarrollo Directivo ha hecho públicos recientemente los datos sobre las preferencias laborales de los recién licenciados. Para obtener los datos, la Fundación ha realizado 10.000 entrevistas a universitarios en su último año de carrera en las regiones de Galicia, Asturias, País Vasco, Castilla y León, Madrid y Murcia.

MCC: número uno en el TOP 50

MCC vuelve a repetir, al igual que en ediciones anteriores, el número uno en esta clasificación. Varias empresas del grupo han sido nominadas para el galardón, y en su conjunto la Corporación se sitúa en el primer puesto. Según la Fundación para el Desarrollo Directivo, este éxito es clara muestra del auge empresarial que se está dando en el País Vasco, especialmente en el sector industrial.

Aplicar y desarrollar los conocimientos

La vocación profesional es el factor más valorado a la hora de elegir una carrera, junto con las perspectivas de una buena salida profesional. Por otra parte, también se constata que la mayoría de los universitarios echan en falta donde aplicar y desarrollar los conocimientos que adquieren en su carrera. En este sentido, el 70% de los encuestados considera que la mejor manera de adquirir formación es trabajando.

En la mencionada encuesta se tratan, además, temas tales como la incidencia del paro entre los recién licenciados, y son el 85% los universitarios que creen que estarán en paro durante un período que va de 1 a 2 años.

En cuanto a la opción de trabajar en una empresa pública o privada, el 63% dice optar por la privada, y sólo un 21% optaría por crear una empresa.

Destaca igualmente, que el 57% de

los encuestados considere que la formación para desarrollarse profesionalmente será la característica que más valore en su primera empresa, mientras que sólo al 5% le preocupa de entrada la política de salarios y al 8% un horario muy concreto y no prolongado. Igualmente, un 36% piensa que la capacidad para aprender nuevas cosas será la clave de su éxito profesional.

Las 10 primeros

1. MCC
2. Hewlett Packard
3. Telefónica
4. Price Waterhouse
5. Andersen Consulting
6. Arthur Andersen
7. El Corte Inglés
8. Caja Madrid
9. Repsol
10. BBV

EROSKI TALDEAK ZENTRO BERRIA ZABALDUKO DU VALLADOLIDEN



Centro Comercial Vallesur izena eramango duen zentro berria zabalduko du Eroski Taldeak Valladoliden. 6.800 metro karratuko zabalera izango duen zentro berri honetan 600 lanpostu berri sortuko dira, Eroskin bertan eta inguruko komertzioetan kokatuko dituenak. Eroskiko dendaz gain, 11 zinek, 10 jatetxek, 40 erropa dendak eta 30 zerbitzu dendak osatuko dute komertzial zentro hau. Era berean, 2150 aparkaleku izango ditu.

Ekitaldi honetan 25.000 milioi baino gehiago inbertitu ditu Eroski Taldeak. Valladoliden zabalduko zentrua hirugarrena da 98an, Bilbo eta Madrilgo zentruaz gain.

Durante los seis primeros meses del 98, registró unas ventas de 3.272 millones de pesetas.

Muebles de cocina Fagor aumentó un 11% las ventas durante el primer semestre

La Organización Comercial de Muebles de cocina de Fagor alcanzó una cifra de ventas de 3.272 millones de pesetas durante los seis primeros meses del 98. Si comparamos estos datos con respecto a los del año anterior, se registra un aumento del 11%.

Si diferenciamos los diversos productos que ofrece, cabe destacar especialmente el aumento del 14% en los muebles de cocina, el 7% en los electrodomésticos y el 61% en el apar-

tado de varios, es decir, producto semielaborado y componentes.

Recordemos que Fagor orienta estos productos al mercado de la Construc-

ción y a tiendas especializadas. Igualmente suministra electrodomésticos encastrables y elementos varios a otros fabricantes.

VENTAS PRIMER SEMESTRE

	97	98
MUEBLES DE COCINA	794	909
ELECTRODOMÉSTICOS	2.065	2.216
VARIOS	91,3	147,4
TOTAL	2.950,3	3.272,4

(en millones de pesetas)

Extra sirve de soporte para difundir información sobre los proyectos que se enmarcan en este acuerdo.

Extra: primera publicación en el marco del convenio SENA-MCC Internacional

El pasado mes de julio se presentó el primer número de la publicación "Extra", que se enmarca en el acuerdo que este mismo año firmaron Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) y MCC Internacional para modernizar la formación profesional en Colombia.

Esta publicación tendrá como fin difundir cualquier noticia que se dé en el marco del convenio mencionado: bien sea la propia ejecución de proyectos así como informaciones de otro orden relacionadas con el acuerdo MCC-Sena. "Extra" es el primero de los soportes que se ha previsto poner en marcha para informar sobre el citado

acuerdo; en un futuro próximo también se prevé la realización de teleconferencias vía Internet.

Este primer número, "Extra" aborda, entre otros, temas como la tutorización telemática a través de Internet, la presentación de la guía de diseño curricular de Mondragón, la transferencia del modelo investigador de Ikerlan al Sena.

"Extra" saldrá a la luz con una periodicidad bimensual, y con una tirada de 5.000 ejemplares. De éstos, 1.200 se repartirán en el propio Sena, 2.500 entre empresarios colombianos de Pymes, y el resto de ejemplares entre instituciones oficiales colombianas.

extra 0 Julio 98

SENA MCC INTERNACIONAL

Tutorización telemática a través de Internet

Difundiremos el concepto tradicional de formación actualizado al usuario a las nuevas tecnologías de la información.

¿Qué hay en la Internet? ¿Cómo se utiliza? ¿Qué ventajas ofrece? ¿Cómo se relaciona con el mundo real? ¿Qué aplicaciones tiene? ¿Cómo se relaciona con el mundo real? ¿Qué aplicaciones tiene? ¿Cómo se relaciona con el mundo real? ¿Qué aplicaciones tiene?

libros



La empresa humanista y competitiva

Santiago Álvarez de Mon

En este libro se aboga por una empresa nueva en la que la participación libre e individual de cada persona aflore con fuerza y naturalidad.

En este final de milenio, en la era del conocimiento, la participación activa de los profesionales de la empresa es indispensable para competir en una economía cada vez más globalizada. La implantación y el arraigo del modelo participativo dependerá en gran medida del tipo de relación que la organización empresarial mantiene con sus colaboradores.

El autor, se centra en "la persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia", y analiza diferentes aspectos, tales como: concepto y sentido del modelo de organización participativa; fundamentos económicos y sociales de la participación; y la empresa como comunidad de personas: la idea de cooperación.

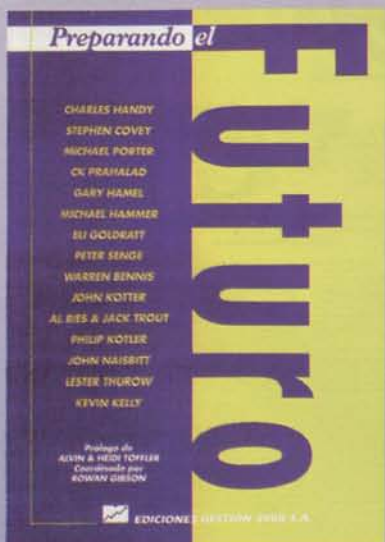


El management del tiempo en el trabajo en equipo

Merrill E. Douglass. Donna N. Douglass

El punto de partida es que, en la actualidad, para ejecutar un trabajo no basta un jefe y un grupo de individuos que actúen cada uno por su lado. Se requiere un equipo alerta dirigido por un líder que sepa maximizar el rendimiento total. Por todo ello, la idea de aplicar la administración del tiempo a los equipos resulta muy oportuna en una época en la que prevalece este tipo de trabajo.

El presente libro, proporciona ideas y consejos para aprovechar la creatividad del grupo y ayudar a sus miembros a abordar todo tipo de proyectos con rapidez y eficacia; no sólo va más allá de las teorías más tradicionales sobre el tema, sino que revela de una vez por todas que el empleo que hacemos del tiempo siempre está sujeto a la influencia del resto de la gente.



Preparando el futuro

Rowan Gibson coordina la aportación de varios autores

Los autores que han contribuido con sus artículos a la realización de esta obra, nos presentan una serie de importantes componentes conceptuales que constituirán la base donde se construirá el próximo paradigma empresarial.

Las páginas de esta obra están llenas de ideas provocadoras y clarificadoras, buenas preguntas, nuevas percepciones y maneras alternativas de pensar sobre el combate competitivo/cooperativo que se nos avecina.

El libro examina cómo se pueden rediseñar las organizaciones y las personas para sobrevivir y tener éxito en el entorno hipercompetitivo del futuro; cómo aprender a adaptarse y a mejorar drásticamente su rendimiento; y cómo deberían ser "dirigidas" si es que tienen que serlo.

Mondragon Unibertsitateak Brasilgo Mato Grosso Unibertsitatearekin sinatu du hitzarmena



Railaren 15ean sinatu zen Mondragon Unibertsitatea eta Brasilgo Mato Grosso unibertsitatearen arteko kolabo-

razio hitzarmena. Bertan Ignacio Lakuntza, M.U.ko errektorea, Clovis Botelho brasildarra eta Luis Mari Alvarez Ihar-

dun Multimediako ordezkaria egon ziren.

Helburua, urrutiko formaziorako eta autoformazioareko baliabide teknologikoak erraztea izango da. Modu honetan, material didaktiko eta teknologikoa lhardun Multimediak jarriko du. Bera da, hain zuzen, Humanitate eta Hezkuntz Zientzia Fakultateko Teknologia Berrien Saileko kidea.

Hitzarmenaren lehendabiziko proiektua izango dena ere ekitaldian bertan aurkeztu zen: Pegagogia lizentziaturarako urrutiko kurtsoa.

Enpresen zuzendaritzan masterra

Mondragon Korporazio Kooperatiboak eta Mondragon Unibertsitateak enpresen zuzendaritzan masterra antolatu dute bere 12. edizioan.

Programaren helburuen artean honako hauek aipatzen dira: enpresa kudeaketaren oinarriko kontzeptu eta tresnak indartzea; zuzendariaren jarrera pertsonal eta profesionalen artean berrikuntza eta aldaketa motibatzea; enpresaren ikuskeraren integrala eta sistematikoa ematea; zuzendariaren gaitasuna indartzea organizazioan pertsonak kudeatzeko; pertsonen zuzendaritza eta enpresaren internazionalizazioaren inguruan ezagutza indartzea; eta esperientzia arrakastatsuekin kontaktuan jartzea.

Metodologiari dagokionez, programan zehar talde-lan aukera guztiak aprobetxatzen dira, eta horretaz gain, ikasle taldea eta enpresak harremanetan jartzen dira, bai bisita fisiko bidez, bai bertako zuzendariak ikasgelara ekarritik.

Master bukaerarako proiektu bat burutu beharko dute partaideek. Honen bidez, emandako ezagutza teorikoak partaideen interesekin eta lanarekin lotu eta ezagutza hauen asimilazio sakonagoa bermatzen du.

Iraupena 510 ordukoa izango da. Bete beharreko baldint-

zak honako hauek: unibertsitateko titulua izatea eta gutxienezko hiru urteko esperientzia ditelakoa. Izen emateko azken eguna urriaren 15ean bukatuko da.

Informazioa gehiago nahi izanez gero:

Otalora Heziketa Zentrua.

Telefonoa: 943-71 23 30. Fax: 943-71 23 38.

E-mail: muribarren@otalora.mcc.es

Kontaktua: Marian Uribarren

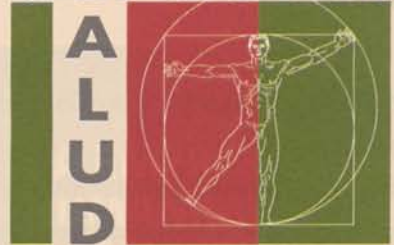


MBA

1998 ENPRESEN ZUZENDARITZAN MASTERRA

• 12. Edizioa •

OSASUNA



La bronquitis crónica

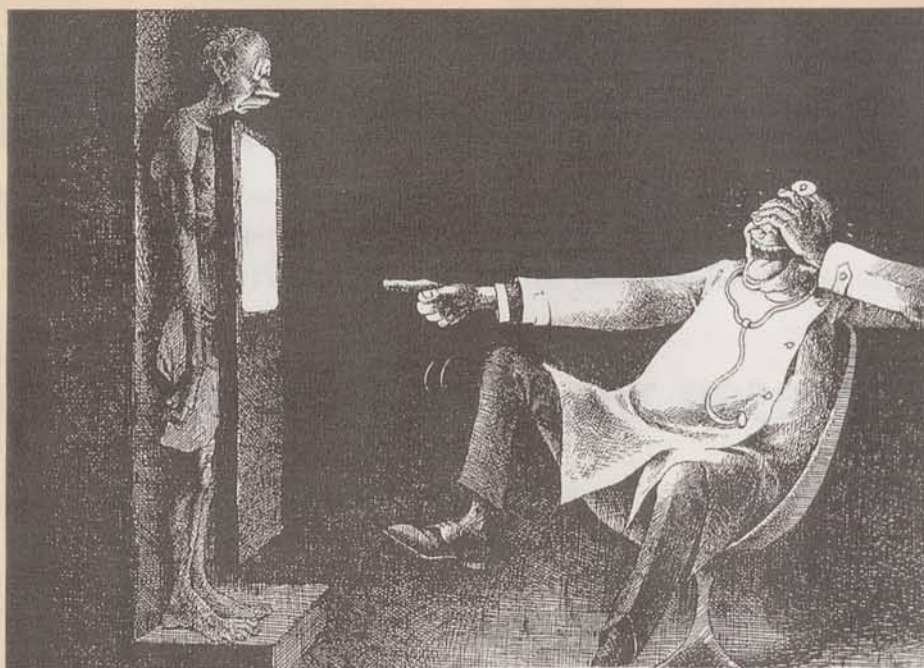
Toser y expectorar, echar flemas cuando te levantas por la mañana, es algo tan habitual y tan familiar para algunos que no le dan ninguna importancia, lo consideran casi normal, cuando de normal no tiene nada. Son los prolegómenos de una bronquitis crónica.

Normalmente esta "limpieza de chimenea" matutina se da en fumadores y es que el tabaco es el principal causante de la bronquitis. Por supuesto que una persona que no fuma puede también tener bronquitis, pero es mucho más habitual entre los consumidores de tabaco, sobre todo si el número de pitillos consumidos al día supera los 10-12.

Causas

Si además de fumador trabaja en una fundición, o en una serrería, carpintería, en la industria del caucho, plástico, o es pintor, barnizador, calderero, soldador, y está expuesto a los humos, gases y polvos que se generan en estas actividades, las probabilidades de que desarrolle una bronquitis se multiplican por cuatro.

Y si además vive en una zona contaminada, con mucho tráfico, o tiene



El abandono del consumo de tabaco es la prevención más eficaz de la bronquitis

fábricas a su alrededor que a través de sus chimeneas lanzan a la atmósfera vaya usted a saber que cóctel de lindezas, las probabilidades se multiplican por cinco o seis.

Tabaco, exposición laboral, y contaminación atmosférica se potencian entre si y son las principales causantes de las bronquitis crónicas que padece la población, pero sobre todo el tabaco, que es "el abono" del terreno más eficaz para que florezca la bronquitis. En nuestro colectivo una media del 20% tiene síntomas de bronquitis crónica, siendo poco frecuente en las oficinas, servicios y empresas

Síntomas

El que a los 30 expectora, a los 50 se ahoga. Y es que si bien al principio la bronquitis sólo produce unas "inofensivas" toses y flemas por la mañana, con el paso de los años van apareciendo más síntomas y las lesiones en los bronquios y pulmones se van haciendo irreversibles, pudiendo llegar a la insuficiencia respiratoria y a la incapacidad incluso para las actividades cotidianas. No hay cosa más angustiosa que vivir con una insuficiencia respiratoria.

El fumador suele tener menos capacidad de adaptación al esfuerzo, "resopla" con más facilidad en las cuestas, coge más catarros, los catarros le duran más, incluso llegan a hacerse larguísimo "estoy acatarrado todo el invierno" suelen decir, y sin prisa pero sin pausa, con el transcurso del tiempo llegan a tener problemas respiratorios serios.

Por supuesto hay fumadores que lle-

gan a los 100 años, y que no han tenido un síntoma en su vida, pero estos son desgraciadamente los menos. También hay otros que fuman muy poco, el típico purito o cigarrillo después de comer o cenar, y que tampoco tienen mayor riesgo si no pasan de ahí. Pero las estadísticas, que de vez en cuando aciertan, nos dicen que la mayoría de fumadores son de 15 a 20 pitillos o más diarios, vamos, la cajetilla de media. Y que la mitad de la población es fumadora. Por ello la bronquitis es tan frecuente entre los adultos.

Zuzenketa

Loditasuna

Uztaileko alean, hirugarren adinekoei zuzenduriko sailean, 28. orrian, loditasuna aztertu zen. Bertan gorputzeko "gorputz-grasa" deritzonaren gehitzea bezala definitzen zen loditasuna, eta era berean, altuera eta pisuaren arabera neurtu dezakegula aipatzen zen. Hori kalkulatzeko formula bat eman genuen, baina akats batekin agertu zenez, hona hemen zuzenduta:

$$\text{I.M.C.} = \frac{\text{pisua (kilotan)}}{\text{altuera (metroan karratura)}}$$

Adibidez:

$$\text{I.M.C.} = \frac{63 \text{ kilo}}{1,70 \times 1,70 \text{ metro}} = 21,8$$

Honen arabera, artikulo berdinean komentatzen zenez, 25 eta 29.9 artean aurkitzen denean "potxolo" gaudela esan genezake eta 30 eta 34.5 artean dagoenean berriz, lodi.

VICTORIO LUZURIAGA OBTIENE EL CERTIFICADO QS-9000

Fagor Victorio Luzuriaga de Tafalla, ha obtenido el certificado de homologación QS-9000 emitido por la Asociación Española de Normalización y Certificación Aenor.

Mediante este certificado, se constata que la empresa cumple los requisitos de la "American Society for Quality", y a su vez, supone poder ser proveedor de futuros componentes de motores para firmas como Ford, Chrysler y General Motors.

Victorio Luzuriaga Tafalla S.A. desarrolla su actividad en la fabricación de bloques y culatas destinadas al mercado de automoción. Certificados como el QS-9000 junto con el ya obtenido en 1994 ISO-9002, son señal inequívoca de que V. Luzuriaga está inmersa en una dinámica de Mejora Continua.

Después de atravesar una delicada situación económica durante los años 94, 95 y 96, V. Luzuriaga ha mejorado notablemente su situación empresarial y ha pasado a figurar entre las empresas líderes del sector.

Para hacer rentable la fábrica de Tafalla ha sido necesaria la realización de un plan de choque, el traspaso de la producción de la cerrada planta de Pasajes y diversas actuaciones encaminadas a evitar las grandes pérdidas experimentadas durante años anteriores.

EURO

El Euro: un camino sin

El próximo 1 de julio del año 2002 la peseta pasará a la historia. A partir de entonces comenzaremos a funcionar en euros. El periódico pasará a costar aproximadamente 0,75 euros, un litro de leche 0,50 euros, el café 0,75 euros, y la barra de pan del orden de 0,60 euros. Seis meses antes, del 1 de enero del 2002 hasta el 1 de julio de ese mismo año, se procederá al canje de los billetes y monedas nacionales por los billetes y monedas en euros. Durante ese primer semestre del 2002 peseta y euro vivirán un romance con fecha de caducidad anunciada, que permitirá a los ciudadanos familiarizarse con la nueva moneda europea.

Será pues el 1 de julio el último hito del proceso de implantación del Euro, un camino sin retorno que comenzó hace ya casi siete años en la ciudad holandesa de **Maastricht**, donde se llevó a cabo la célebre cumbre europea para establecer el calendario de la moneda única y los criterios econó-

micos que permitan acceder a ella.

Etapa preparatoria

Pero, ¿dónde nos encontramos en este momento? ¿en qué fase se halla el proceso de implantación del euro?

1998 es el año clave en la **etapa preparatoria** de cara a su implantación. El pasado 4 de mayo, otra cumbre europea, en este caso celebrada en Londres, designó los Estados participantes, que son 11: Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, y

Portugal. Dinamarca, Grecia, Suecia y Reino Unido quedan fuera de esta lista.

En lo que va de 1998, ya ha nacido el **Banco Central Europeo**, cuyo primer gobernador es el holandés Wim Duisenberg; se ha fijado la paridad entre la peseta y las demás monedas que serán sustituidas por el euro; y ya ha comenzado la fabricación de billetes y monedas en euros, aunque todavía no se ponen en circulación.

La etapa preparatoria concluirá el 1 de enero de 1999; entonces comenzará la **fase de transición**.



1998 es el año clave en la etapa preparatoria de cara a la implantación del

Inauguramos esta nueva sección para informaros sobre aspectos relacionados con la implantación del Euro

retorno

Los criterios de convergencia

Los criterios de convergencia son los requisitos que deben cumplir los países que aspiran a acceder al euro. Son cinco:

- **INFLACION:** 1,5 puntos porcentuales sobre el promedio de los tres países con menor inflación.
- **TIPOS DE INTERÉS:** 2 puntos porcentuales sobre la media del tipo a largo plazo de los tres países con menor inflación.
- **DÉFICIT PÚBLICO:** 3% sobre el Producto Interior Bruto (PIB).
- **DEUDA PÚBLICA:** 60% del PIB o tendencia claramente decreciente hacia ese porcentaje.
- **TIPO DE CAMBIO:** Al menos dos años dentro de las bandas normales de fluctuación del Sistema Monetario Europeo (SME).

eparatoria
euro.

DIARA EN EL HONG-KONG "PRODUCTIVITY COUNCIL"



La empresa de diseño industrial ubicada en Aretxabaleta e integrada en la División de Bienes de Equipo de MCC, Diara Diseinua, ha dado un paso más en su proceso de internacionalización, con la visita realizada el pasado mes de julio al "Hong-Kong Productivity Council".

En la foto, realizada en dicha visita, podemos ver a Juan Ayesta y Alberto Velasco de Diara (segundo y tercero por la izquierda respectivamente) junto a los responsables del mencionado Hong-Kong "Productivity Council".

Valoración positiva

La experiencia ha sido valorada muy positivamente por los responsables de la cooperativa que, además de dar a conocer su oferta de servicios, han mantenido diversos contactos con empresas potenciales clientes y proveedores.

Está previsto que para finales de este mismo ejercicio salga al mercado el primer producto, fruto de esta visita.

La planta de Mohamedia, que trabajará a pleno rendimiento a finales de este año, producirá 7.000 lavadoras anuales.

Fagor Electrodomésticos inicia la fabricación de lavadoras en Marruecos



Fagor Electrodomésticos ha iniciado a mediados de este mes de setiembre la fabricación de lavadoras de carga frontal en la planta productiva que posee en la ciudad marroquí de Mohamedia.

Con la puesta en marcha de esta nueva línea de fabricación, Fagor Electrodomésticos producirá en Mohamedia 7.000 lavadoras anuales destinadas a Marruecos y el Magreb, cuando la planta trabaje a pleno rendimiento a finales de este año.

Con esta medida Fagor Electrodomésticos profundizará en su política de internacionalización y de penetración en el Magreb que inició hace más de 3 años con la fabricación de frigoríficos y que consolidó recientemente con el traslado a la planta marroquí de la producción de calentadores destinados al mercado africano.

En una primera fase, el primer fabricante español de electrodomésticos fabricará en Marruecos lavadoras de 400,500 y 800 rpm con el objetivo de

lograr, a finales del próximo ejercicio, una participación del 15% del mercado marroquí y exportar alrededor de 1.000 unidades al resto de países del Magreb.

En la actualidad, se estima que en Marruecos se venden alrededor de 40.000 lavadoras anuales, de las que casi el 80% son de carga superior. La fabricación de lavadoras de carga frontal es para Fagor una apuesta estratégica basada en la previsible evolución de la demanda en un mercado todavía emergente.

Como se recordará, en la misma planta Fagor produce 50.000 frigoríficos y más de 10.000 calentadores anuales de 5 y 10 litros, aunque espera que en el plazo de dos años se llegue a las 20.000 unidades satisfaciendo así las necesidades de un país en el que Fagor ha logrado mejorar considerablemente su posición, pasado de una cuota de mercado del 15% a más del 28% en poco tiempo.

MCC en la prensa

Las Cooperativas de trabajo asociado del País Vasco superarán este año los 22.000 empleos

Las Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, excluidas las que pertenecen al Grupo Mondragón, superarán este ejercicio la barrera de los 22.000 empleos, después de generar 1.000 nuevos puestos de trabajo en este ejercicio.

Este incremento del empleo es un dato que demuestra la buena situación en la que se encuentran las cooperativas vascas y "que pueden ser un referente para los jóvenes que buscan su primer puesto de trabajo", según señaló el director de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Agustín Mendiola.

Cursos de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales

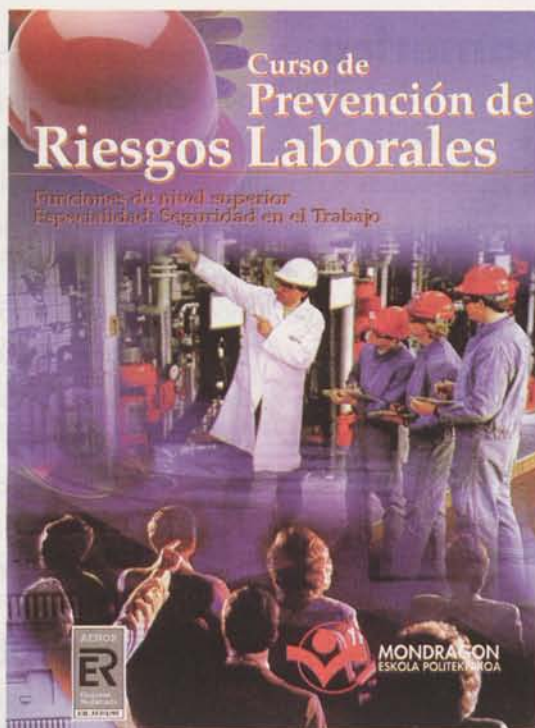
Mondragon Eskola Politeknikoa ha organizado con la colaboración de Mondragon Unibertsitatea y Aenor dos cursos: Curso avanzado de gestión medioambiental y Curso de prevención de riesgos laborales.

Curso avanzado de gestión medioambiental

Este curso está dirigido a personal en activo de las empresas y que puedan tener responsabilidad sobre la gestión, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental.

El curso pretende capacitar a técnicos con experiencia industrial para implantar en sus empresas las medidas necesarias para realizar una protección medioambiental eficaz, en todos los ámbitos en los que puede afectar a una empresa, como son el agua, la atmósfera, los residuos, etc.

En cuanto a la estructura que seguirá el curso, se divide en cinco módulos: la contaminación ambiental y su ordenamiento jurídico; atmósfera, ruido y vibraciones; vertidos; residuos industriales y suelos contaminados; y gestión medioambiental. Se desarrollará entre los meses de octubre a enero, con una duración de 116 horas.



Curso de prevención de riesgos laborales

El objetivo que persigue este curso es capacitar a los asistentes para poder desarrollar las funciones de Técnico Superior de Prevención de Riesgos Laborales. Está diseñado para técnicos que vayan a desarrollar funciones de nivel superior en materia de prevención de riesgos laborales. Para acceder al curso será necesario acreditar titulación universitaria, preferiblemente técnica.

El curso se estructurará en siete módulos y un proyecto final. Entre los temas que se tratarán y analizarán destacan los siguientes: funda-

mentos de las técnicas de mejora de las condiciones de trabajo; técnicas de prevención de riesgos laborales; otras actuaciones en materia de prevención de riesgos laborales; gestión de la prevención de riesgos laborales; técnicas afines; ámbito jurídico de la prevención; especialidad y seguridad en el trabajo.

El curso tendrá una duración de 600 horas y se desarrollará entre los meses de octubre a junio del 99.

Para obtener más información sobre cualquiera de los dos cursos: Mondragón Eskola Politeknikoa, teléfono: 943 71 21 83 - 79 47 00. Fax: 943 79 15 36.

Según un estudio llevado a cabo por la Federación, el mayor número de empleos se genera en las cooperativas dedicadas al sector industrial, que agrupan el 57,5% del total del empleo, a pesar de que la mayor parte de estas empresas, el 46%, pertenece al sector servicios. Este dato constata, según Mendiola, "la gran vocación industrial de la Comunidad Autónoma Vasca".

Sin embargo, señaló que es de esperar que se produzca un mayor desarrollo de este tipo de Cooperativas en el sector servicios, "teniendo en cuenta que es un sector en desarrollo y que los niveles de inversión

por puesto de trabajo son menores que en la industria".

El estudio llevado a cabo por la federación, que pretende conocer las "características, fortalezas y debilidades" de las cooperativas de trabajo asociado en el País Vasco, cuantifica un total de 711 cooperativas de este tipo, que cuentan con 27.800 trabajadores (incluyendo las cooperativas integradas en MCC).

De ellos, el 83% son socios trabajadores, mientras que el 17% son trabajadores por cuenta ajena.

CARTAS

La mujer en Latinoamérica

En América del Sur el feminismo como el movimiento de mujeres, aparece actualmente debilitado y evanescente. Las propuestas originales y subversivas que las feministas agitaron en las apacibles conciencias de hombres y mujeres en la década de los 70 lentamente han comenzado a formar parte del acervo común en los espacios urbanos y en los medios de comunicación, pero en ámbitos rurales no ha calado.

En varios países, incluso los Gobiernos parecen mostrar una mayor capacidad de iniciativa que las feministas mismas.

COLOMBIA

En notorio contraste con una relativa estabilidad económica, Colombia es un país de sobresaltos políticos estigmatizado por la violencia. Esta imagen suele ocultar la laboriosidad, el compromiso con el desarrollo del país de la gente, y una gran capacidad organizativa y de progreso de la sociedad civil donde el movimiento de las mujeres tiene un papel muy destacado.

Colombia fue el país organizador del I Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe en 1981. Quienes historian el movimiento de mujeres identifican esta reunión como exponente de las tensiones que habrían de impregnar el movimiento femenino: feministas autónomas y militantes de partidos, prioridades por la revolución o las reivindicaciones feministas, entre las mujeres populares y la de sectores medios.

APORTACIÓN SOCIAL

En nuestro país uno de los ejes aglutinadores del movimiento en la década presente es la participación política en la Asamblea Constituyente, articulación que posteriormente daría origen a la Red Nacional de Mujeres. De otro lado, un tema como el de la salud y los derechos de maternidad acoge también una buena dosis de activismo.

La descriminalización del aborto ha sido una antigua bandera del movimiento feminista en Colombia. Una consigna de las feministas a fines de los 70 era el "aborto libre y gratuito", lema agitado por la candidata presidencial de izquierda Socorro Ramírez en la campaña electoral de 1977 y retomado en 1979 a raíz de la presentación de un proyecto para modificar la legislación sobre el aborto pero ahora el trabajo es hacia adentro y en los aportes a los problemas urgentes del país, como la pacificación, lo que permite en el movimiento de mujeres y feministas interesantes aportaciones como la de "mujeres de Colombia en la ruta pacífica para la resolución de los conflictos" que se inició en 1997 y que mantiene activas a más de 40 organizaciones femeninas.

APORTACIÓN POLÍTICA

El aumento de la presencia femenina en la política Colombiana, se demostró por la enorme cantidad de votos obtenida por la independiente Noemí Sanín en las pasadas elecciones presidenciales, demostrando que las mujeres tienen opción en un país tradicionalmente machista.

Presentando una alternativa política progresista y de cambio, logró romper con el abstencionismo femenino.

Los 2.825.706 votos que obtuvo Noemí Sanín son una lección para América latina y le está demostrando al mundo que aquí hay una enorme solidez y que la participación de la mujer en la vida pública Colombiana rompió con la tradición machista de ver el espacio político como un medio exclusivo del hombre".

Adriana Ramírez

Artículo enviado como colaboración al tener conocimiento de que se iba a tratar el tema de la mujer en la revista recién conocida en Colombia y que ha gustado por encarnar el pensamiento cooperativo de Mondragón.

La mujer, propiedad del hombre

En el número pasado del T.U. escribí un artículo sobre las esposas de los socios cooperativos de los primeros momentos. He recibido más de una crítica acusándome de exagerado y tendencioso, y aunque estas opiniones no han sido hechas por escrito prefiero contestarlas a través de las páginas del T.U. porque en ellas expresé mi opinión.

Decía la antropóloga Margaret Mead que los momentos mas transcendentales de la humanidad han sido: a) el de la evolución (salto vida-espíritu), b) el período glacial; c) la industrialización; y d) el de los movimientos feministas. Estoy convencido que tiene razón, porque la cuestión de la mujer no es algo puntual, no es sólo un tema polémico o interesante, es mucho más que eso, porque afecta a toda la humanidad: a la economía, la política, la educación, el trabajo, el lenguaje, la sexualidad... Todo queda resituado por la presencia o la ausencia de las mujeres.

Rescatar lo femenino supone ser más justos y más eficaces: la humanidad posee dos alas, una es la mujer y la otra el hombre. Hasta que no se desarrollen por igual, armónicamente las dos, no podrá levantar el vuelo. Seguirá arrastrándose por el lodo de la injusticia, la guerra y la penuria material y espiritual.

Para ello tenemos que superar una rémora de siglos y luchar contra un modo de pensar universal porque la opresión de las mujeres es histórica, es multiseccular (se prolonga a través del tiempo), es integral ya que abarca todos los ámbitos de la existencia, es pluricultural y plurireligiosa. Vayan algunos ejemplos ilustres.

Santo Tomás dijo sobre la mujer: "es de naturaleza inferior y el menor debe servir al mayor, lo inferior a lo superior ... como orden natural de la humanidad".

Nietzsche justifica que la mujer sea "propiedad" del hombre. "El hombre debe considerar a la mujer como propiedad,

un bien que es necesario poner bajo llave, un ser hecho para la domesticidad y que no tiende a su perfección más que en esta situación subalterna". Pero no es la suya una opinión original: el Antiguo Testamento califica a la mujer como "propiedad del hombre" e incluso el adulterio es un pecado contra la propiedad.

Eso antes ¿y ahora?

Los datos son la mejor prueba del sometimiento de la mujer al hombre también en la actualidad. A las puertas del siglo XXI en el mundo :

El paro femenino es superior al masculino.

Las 3/4 partes de los pobres son mujeres.

Los salarios son un 30%-40% menores (en Japón y Corea el 50%) para la mujer.

El 70% de los analfabetos (960 millones) son mujeres.

El 80% de la mano de obra campesina de los países del tercer mundo son mujeres.

Las mujeres realizan el 60% del trabajo en el mundo pero solo reciben el 10% del beneficio producido y solo poseen el 1% de las tierras de cultivo.

500.000 mujeres al año mueren a causa del parto y al día 500 fallecen por abortos mal hechos.

La cultura islámica, en algunos países, invisibiliza a las mujeres.

¿De verdad alguien puede decir, a la vista de esto, que en mis reflexiones exageraba?

Para lograr un desarrollo real de nuestra sociedad el cooperativismo cree que todo ser humano es indispensable para abordar la transformación y el progreso y ello en términos de igualdad. En el Principio primero decimos que no habrá discriminación por motivos de sexo.

Pero aún el mundo no ha escuchado esta proclama, y por eso nos corresponde seguir insistiendo, trabajando y, sobre todo, conquistando la igualdad entre los géneros humanos.

José M^o Larrañaga

50 años y natural de Bilbao, Manu es gerente de la cooperativa Auzo Lagun, desde hace cuatro años.

Manuel Giner

Socio de Auzo Lagun

R. M. E.

Cuéntanos a grandes rasgos tu andadura profesional.

He trabajado en varios sectores realizando diferentes funciones. Tras terminar ingeniería, comencé como jefe de obra en Inducosa. Posteriormente, pasé al sector servicios trabajando para una empresa del grupo Eulen y en Sodexho (líder mundial en restauración a colectividades). Al tiempo, realice un máster en dirección comercial y marketing. Luego llevé las direcciones comerciales de Uraldi S.Coop., Imprenta Industrial, y Mecanotubo. Finalmente, antes de llegar a Auzo Lagun, estuve en Maier, al frente del desarrollo de su primer producto propio.

¡Una dilatada trayectoria profesional!

Bueno, variada diría yo. Me autodefino como persona a la que le gusta trabajar. Normalmente me he divertido en las empresas en las que he estado.

En cuanto a Auzo Lagun, ¿qué singularidades cabe destacar?

Se creó en el 69 por mujeres que habían tenido que dejar sus puestos de trabajo al casarse. Configurándose como empresa de servicios ha tenido que estar siempre dispuesta a atender las deman-



das de sus clientes, para lo que se requiere gran disponibilidad y entrega, aspectos éstos que hay que reconocer a los trabajadores de la cooperativa.

En el entorno siempre ha imperado lo "industrial". Auzo Lagun es una gran desconocida y su realidad actual, creo, es digna de conocer.

¿Cómo se dirige una cooperativa compuesta por mujeres?

Igual que cualquier otra empresa compuesta por hombres. Creo que no hay ninguna singularidad específica que diferencie a la mujer trabajadora del hombre trabajador.

¿Ante qué retos se encuentra actualmente Auzo Lagun?

Contamos con cuatro unidades de negocio: restauración a colectividades;

platos cocinados; limpieza de edificios y locales; y servicio integral sanitario. El campo de actuación se centra en Euskal Herria, y el reto principal es la expansión al resto del Estado. Hemos creado conjuntamente con el Grupo Cooperativo Valenciano y Comismar la empresa Comislagon S.L., para desarrollar nuestras actividades en Valencia. Para la expansión en el resto del Estado, hemos creado Geslagun S.L.

¿Qué es lo que más valoras personalmente cuando te sientas en un restaurante a comer?

Partiendo de la base de que tenemos excelentes profesionales de la cocina que seguro nos van a hacer una comida "rica rica", agradezco el entorno en el que se va a desarrollar el rito de la comida: mantelería de tela, copas apropiadas...

Si tuvieras que elegir un menú para un día cualquiera.

Cualquier cosa, me gusta todo, y además valoro mucho la dedicación de las personas que preparan la comida. Me suelen decir que no valgo como catador porque me gusta de todo.

¿Te gusta andar entre fogones?

Ya cuando era estudiante me gustaba cocinar. Hoy día, lo hago siempre que mi trabajo me lo permite: los fines de semana, en los txokos... Además no lo hago tan mal.

¿Aficiones?

Antes jugar a fútbol y a futbito. Hoy en día a pala y a paddle, e ir al monte a coger perretxikos. Ah! y si hay contrincantes, una buena partida de mus.

"Auzo Lagun es una cooperativa singular desde sus inicios"



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA