

MCC en Brasil

- **Euskadiko Kutxak "Hezkuntza Kreditua" jarri du abian.**
- **El negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos finalista del Premio Europeo a la excelencia empresarial.**
- **Orkli, "Proveedor distinguido" de Bosch Siemens.**

En portada

Dagoeneko 6 lantegi ditu MCCk Txinan, 10 merkatal ordezkaritza eta Korporazioko Delegazioa. 1500 pertsona ari dira bertan lanean eta 2002 ekitaldian 80 milioi euro inguruko salmentak egin zituzten. Horixe da gaurko errealitatea, MCCren errealitatea Brasilen, baina aurreikuspenen arabera datozen urteotan egoera horri eutsi ez ezik, gorako bidea hartuko du, MCCk Brasilen aldeko apustu sendoa egin baitu.



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José Mª
Arizmendiarrrietak
1960.eko irailean
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA

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

Telefonoa: 943 712 406
Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



GIZARTE EKONOMIA SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



TU Lankide paper ekologikoan inprimten da.

5 Fagor Electrodomésticos, finalista del Premio Europeo EFQM.

El negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos aspira a convertirse en la segunda empresa de MCC en lograr este galardón.



30 Objetivo: la excelencia empresarial.



Según un estudio reciente, las empresas integradas en MCC se encuentran por encima de la media de las empresas de la CAPV en "excelencia empresarial".

15 MCCk eta Eusko Jaurlaritzak hitzarmena izenpetu dute ingurumenaren arloan.



Hitzarmenaren esparru orokorra Garapen Jasangarriaren Euskal Strategiaren ezarpena da, batez ere euskal industriari dagokionez horrek dituen helburu eta konpromisoena.

36

Euskal
Kultura

Dora Salazar



Bere eskulturak geroz eta ezagunagoak bilakatzen ari dira. Modan jarri zaigu Dora Salazar artista euskalduna.

Aurkibidea

4 Kooperatibetako berriak

16 En portada

26 Begi-Belarri

28 Aula cooperativa

30 Colaboraciones

32 Antzinakoak

34 3ª edad

35 Viajes

36 Euskal kultura

38 Libros

39 Hirugarren mundua

40 Zure hitza

41 Cartas

44 Personaje

Internacionalización y Principios

Crear riqueza, desarrollar puestos de trabajo, promover negocios o competir en los mercados no son tareas baladí. Y MCC, a lo largo de su historia, ha sabido asumir los riesgos innatos a ese empeño: mercados en recesión, procesos de reestructuración, negocios con dificultades... Los problemas se han ido superando mediante esfuerzos sociales, gestión adecuada, apoyos solidarios... basados todos ellos en el convencimiento de su necesidad como forma para garantizar el futuro y mantener unas capacidades que ofrezcan alternativas y oportunidades para las nuevas generaciones.

Durante los últimos años, estamos inmersos en un intenso proceso de globalización. Muy pocos de nuestros negocios son concebibles sin un enfoque o estrategia internacional. Estamos obligados a internacionalizarnos y al mismo tiempo mantener y crear una plataforma económica e industrial que posibilite oportunidades para un próximo futuro. Es difícilmente pensable, en el ámbito industrial, ser alguien en los próximos años sin presencia internacional. Como también es muy extraño no estar necesitados de profundos procesos de renovación y actualización.

Hemos iniciado la internacionalización. A medida que discurre el tiempo, nos encontramos con todo tipo de situaciones, desde negocios rentables hasta otros que les cuesta despegar. Y estas situaciones pueden ser consecuencia de razones macroeconómicas, de carácter sectorial o de la propia gestión. Esto sucede en las empresas matrices y en la implantación internacional. Sabemos que la madurez se prueba cuando las personas, empresas e instituciones son capaces de superar, a veces, los peores momentos. La internacionalización e integración de la realidad internacional nos va a posibilitar el tratamiento adecuado de estas situaciones.

Si hemos decidido establecernos en algún país, lo hemos hecho convencidos de su necesidad y de su aportación positiva en el futuro. Las empresas en el exterior forman parte de nuestro propio sistema de negocio. Hoy en día los clientes perciben la empresa como un conjunto capaz de garantizarle el servicio en múltiples lugares del mundo. Es impensable que discontinuidades o ruptura de alguna de nuestras realidades externas no afecten al negocio de la matriz.

La voluntad básica de las cooperativas en el momento de invertir en otros países es la de su permanencia. De esta manera logramos compatibilizar la realidad y nuestros principios. Así, se han definido en el VIII Congreso Cooperativo políticas de internacionalización y expansión societaria que tratan de ofrecer pautas de actuación en línea con los modelos de gestión que practicamos y con la responsabilidad social.

Desde nuestros Principios y desde las exigencias del negocio se deriva que tanto el proceso de decisión para la inversión en el ámbito internacional como en la desinversión o retirada de un país, deban ser altamente meditados. No son convenientes las decisiones precipitadas.

La historia viene demostrando que la Corporación y sus cooperativas han sido capaces de superar los momentos más exigentes basados en la capacidad de reacción de los protagonistas más directos y en el apoyo y solidaridad del resto de las empresas. Tampoco la internacionalización va a estar exenta de dificultades. La aplicación de los mismos mecanismos de soporte mutuo va a constituir, también en este caso, una de las claves para el desarrollo en este ámbito.

En este número se habla de Brasil y algo de Mercosur; se trata de un área que por su volatilidad, la relativamente importante presencia de MCC y su potencial, pueden ser un interesante campo de aplicación, experimentación y reforzamiento de nuestras convicciones internacionales.

En estas fechas, directivos de empresas implicadas en la internacionalización están inmersos en un proceso de reflexión que se ha denominado: "Marco Estratégico Internacional 2004 – 2008 (MECI 2004 - 2008)" que pretende alumbrar ámbitos básicos de preocupación en el área internacional y elaborar estrategias orientativas como material a utilizar en el próximo periodo de Planificación Estratégica 2005 – 2008. Su objetivo fundamental será confirmar el carácter estratégico y permanente de la internacionalización, su asimilación e integración para conseguir que la Corporación con esta nueva dimensión tenga un funcionamiento integrado en el terreno económico – empresarial y en el de los Principios.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

LANA celebró una jornada de puertas abiertas

PARA ACERCAR LA REALIDAD ACTUAL DE LA COOPERATIVA A FAMILIARES Y AMIGOS Y CELEBRAR LA CULMINACIÓN DE SU PROYECTO INVERSOR LANA 2002



Programa

El acto se inició con una visita guiada a la nueva planta productiva, seguida de las intervenciones del presidente y del gerente de la cooperativa. A continuación, se proyectó un vídeo sobre la historia de Lana, su presente y sus proyectos para el futuro. El complemento lúdico festivo a este evento consistió en un espectáculo de danzas típicas de Oñati, una actuación de "txalapartaris", una exhibición de deporte rural, y una comida para todos los asistentes a la jornada.

Según los responsables de Lana, el ambiente fue extraordinario, y la valoración de la jornada por parte de los asistentes muy positiva.

La cooperativa Lana, ubicada en Oñati e integrada en la División de Construcción de MCC, celebró el pasado mes de julio una jornada de puertas abiertas dirigida a sus trabajadores, jubilados, familiares y amigos. El objeto de esta jornada lúdico festiva, que se enmarca en el contexto de los actos de conmemoración de su 40 aniversario, fue doble. Por una parte, pretendía acercar la realidad de la cooperativa a familiares y amigos; y por otra parte, celebrar la culminación del ambicioso proyecto inversor "Proyecto Lana 2002".



FAGOR Lavado homenajea a sus proveedores más destacados

POR SU EXCELENTE COMPORTAMIENTO EN LAS ÁREAS DE CALIDAD, SERVICIO, FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN.

El Negocio de Lavado de Fagor Electrodomésticos celebró recientemente un acto de reconocimiento y homenaje a los proveedores que durante el año 2002 más se han destacado por su excelente comportamiento en las áreas de calidad, servicio, flexibilidad e innovación.

El acto, celebrado en Mondragón el pasado 17 de julio, estuvo presidido por Fernando Ipiña, gerente de Lavado, que hizo entrega de un diploma acreditativo de la distinción a los proveedores IB-Mei (motores), Alecop (Instalaciones), P. Irastorza (inyección de plástico) y Flexix (inyección de caucho).

Fernando Ipiña se dirigió a los asistentes felicitándoles por los resultados obtenidos y animándoles a continuar avanzando por el camino de la calidad, el servicio, la flexibilidad y la innovación.

Además del gerente de Lavado asistieron al acto el director de Compras de dicho negocio, Kepa Alberdi; el director de Calidad, Abel Mediavilla, y el responsable de Asistencia Calidad Proveedores, José Antonio Ortuondo.



Fagor Electrodomésticos, finalista del premio europeo 2003 a la calidad

EL NEGOCIO DE COCCIÓN DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS SE DISPUTA ESTE PREMIO EUROPEO CON OTRAS TRES EMPRESAS INTERNACIONALES.

El negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos ha resultado finalista de los prestigiosos premios europeos 2003 de calidad -European Quality Award (EQA)- otorgados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

La elección de los finalistas a estos premios se realiza tras un riguroso y largo proceso de evaluación en el que Fagor Electrodomésticos ha destacado, según los expertos del EFQM, "por la fortaleza de una dirección abierta que implica y motiva a toda la organización, así como por la sólida cultura de empresa plasmada en todos los procesos de dirección". Los técnicos del EFQM señalan también que "Fagor Electrodoméstico aplica con eficacia y corrección su modelo de excelencia".

El hecho de ser una cooperativa es uno de los puntos fuertes y diferenciales de Fagor Electrodomésticos, una empresa, que según EFQM, ha colocado la rentabilidad y el empleo como los objetivos fundamentales de su modelo de gestión y que tiene como valores principales la democracia, el trabajo, la solidaridad y la cooperación interna. Esto, a juicio de la Fundación, se aprecia en el espíritu emprendedor de todas partes del sistema que favorece



el desarrollo de equipos autónomos, activos e innovadores junto con una cultura de empresa que busca el acuerdo general activo. Otro punto importante que distingue a Fagor es su integración con el entorno y su contribución al desarrollo cultural, educativo e industrial de éste.

El 9 de octubre en Helsinki

En esta ocasión, y junto a Fagor Electrodomésticos, han sido seleccionadas como finalistas otras tres empresas: Siemens Países Bajos, Medicor (fabricante húngaro de instrumentos médicos y quirúrgicos) y TNT Express Países Bajos. Los ganadores serán anunciados el próximo 9 de octubre en una

ceremonia que se celebrará en Helsinki. En años anteriores la citada Fundación ha premiado en la categoría de Grandes Organizaciones a empresas como Nokia o Texas Instruments.

Los premios EFQM cuentan con cinco categorías basadas en principios fundamentales de su modelo de excelencia tales como la orientación al cliente, el liderazgo y la constancia en los objetivos, la orientación de resultados, el desarrollo y la participación y la responsabilidad social corporativa.

ORKLI proveedor distinguido de Boch Siemens

BOSCH CONCEDE ESTE PREMIO CADA DOS AÑOS PARA RECONOCER A SUS PROVEEDORES EXCELENTES.

La cooperativa Orkli, fabricante de componentes para calentamiento de agua, ubicada en Ordizia e integrada en MCC, recibió el pasado mes de julio en un acto que tuvo lugar en Bamberg (Alemania) el premio "Proveedor distinguido" del Grupo Boch. Este premio se concede cada dos años por parte de Bosch a los proveedores de componentes, bienes de producción y servicios logísticos.

Orkli fue una de las 58 empresas galardonadas que destacaron por sus niveles de calidad, innovación, condiciones de suministro y precio en el periodo 2001-2002. Asimismo, dentro de la División de Termotecnología, Orkli ha sido el único proveedor reconocido por su calidad y excelencia en la gestión.

Nuevos equipos de distribución

Otro acontecimiento informativo de esta cooperativa tiene que ver con el reciente lanzamiento de una nueva serie de equipos de



distribución para suelo radiante, radiadores y distribución sanitaria.

La novedad de este producto se basa fundamentalmente en la posibilidad que ofrece

Orkli de realizar cualquier combinación bajo demanda y entrega inmediata: desde colectores premontados (con accionamiento manual termostizable y detentores o

reguladores de caudal) hasta kits completos, pudiéndose realizar la configuración que más se adapte a las necesidades del instalador.

Las ventajas de este sistema suponen para el instalador un considerable ahorro de tiempo ya que al haber sido testados en fábrica al 100% en fugas, avalan una total fiabilidad del producto.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

LKS Ingeniería abre nuevas oficinas en el Parque Tecnológico de Zamudio

DEBIDO AL NOTABLE INCREMENTO DE LOS PROYECTOS GESTIONADOS POR LA OFICINA VIZCAÍNA.

La cooperativa LKS Ingeniería ha trasladado este mes de setiembre su centro operativo de Bizkaia al Parque Tecnológico de Zamudio.

El motivo del cambio de ubicación se debe al incremento de la cartera de proyectos gestionado directamente por la oficina vizcaína, que ha conocido un crecimiento superior al 80% con respecto al ejercicio anterior.

Este hecho ha propiciado un importante incremento de plantilla, lo que ha exigido un espacio más amplio y mejor ubicado. De hecho, son ya 26, en su mayoría ingenieros y arquitectos, las personas que componen la oficina vizcaína, siete de las cuales se han incorporado este último año.

La selección del Parque Tecnológico se ha debido a la búsqueda de una mayor cercanía con sus clientes, además del hecho de encontrarse en el mismo Parque otras empresas de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de la Corporación.

El Grupo LKS Ingeniería, empresa de servicios especializada en la gestión integral de proyectos y obras, cuenta con una plantilla de 305 personas, y ha culminado el ejercicio 2002 con



una cifra de facturación de 21,7 millones de euros. Mantiene oficinas en Mondragón, San Sebastián, Vitoria, Bilbao, Madrid, Pamplona, Logroño, Santiago de Compostela y Granada.

FAGOR Arrasate se adjudica un pedido para suministrar una línea de decapado

PROCESARÁ BOBINAS DE 1.500 MM DE ANCHO, EN ESPESORES DE HASTA 6 MM Y PESOS DE HASTA 30 TM.

La cooperativa Fagor Arrasate se ha adjudicado recientemente un pedido para suministrar a la empresa pacense Alfonso Gallardo S.A. una línea de decapado en continuo. La línea, diseñada y fabricada íntegramente por Fagor Arrasate, procesará bobinas de 1.500 mm de ancho, en espesores de hasta 6 mm y pesos de hasta 30 Tm. Asimismo, este equipamiento incorporará corte de bordes integrado, así como grapadora automática, cortadora de ingletes, bloques en S de alta capacidad y aceitadora. Los diámetros interiores de la bobina pueden ser muy variados, de modo que se utilizará un desenrollador de mandrinos contrapuestos motorizado con motor eléctrico controlado. La banda se aplanará previamente a su introducción a los baños químicos mediante una enderezadora de gran capacidad.

La línea es controlada por un potente sistema informático y se incluye un circuito de vídeo múltiple para poder manejar la larga instalación desde un puesto central.



El almacén SAT de Fagor Electrodomésticos obtiene la certificación ISO 9001

ESTA ACREDITACIÓN GARANTIZA UN SERVICIO TÉCNICO DE PRIMERA CALIDAD A SUS CLIENTES

El almacén del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) de Fagor Electrodomésticos, gestionado por TNT Logistics España, ha obtenido recientemente la certificación ISO 9001 de acuerdo a la norma: UNE-EN-ISO 9001-00 (Sistemas de gestión de la Calidad).

La consecución de este certificado ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre Fagor SAT, beneficiaria del servicio, y TNT Logistics que gestiona el almacén de recambios para el Servicio de Asistencia Técnica de Fagor Electrodomésticos.

Esta certificación pone de manifiesto que Fagor, empresa líder del mercado español en el sector de electrodomésticos, a través del servicio de TNT Logistics, está en condiciones de garantizar a sus clientes un Servicio Técnico de primera calidad, ajustado a la norma ISO 9001.

Este acontecimiento confirma la estrategia de servicio y el compromiso adquirido tanto por Fagor SAT, como por TNT Logistics España, en la mejora constante de los servicios a sus respectivos clientes, así como la capacidad de ambas empresas para suministrar excelentes servicios a través de una cualificada plantilla de profesionales.

DOS DIRECTIVOS DE LAGERMEX (MÉXICO) SE ACERCAN A MONDRAGON



En los primeros días de Septiembre nos visitaron Michael Roost y Mauricio Garcia, de Lagermex, la compañía que Thyssen tiene en Mexico. Lagermex es un gran cliente

de Fagor Arrasate. En la planta de Puebla disponen de dos líneas de corte con prensa y una línea de corte longitudinal FAGOR que producen piezas de automóvil para Volkswagen, en especial para el nuevo Beetle.

En la planta de Silao hay otra línea de corte con prensa Fagor que produce piezas para Nissan y GM. Por fin, en la planta de Lagermex en Saltillo existe otra línea Fagor más.

El 90% de las líneas de corte con prensa instaladas en la República mexicana son Fagor lo que da idea de la implantación en aquel mercado de Fagor Arrasate.

Lagermex, además, fabrica en su planta de Puebla piezas soldadas por láser o tailored blanks .

Este tipo de piezas revolucionaron el diseño de automoviles de 5 años a esta parte al permitir una enorme reducción de peso aumentando simultáneamente la resistencia y seguridad.

Seguros Lagun Aro factura 72,8 millones de euros en el primer semestre de 2003

SUPONE UN AUMENTO DE UN 15,8% RESPECTO AL MISMO PERÍODO DEL PASADO AÑO. LOS BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS SUPERAN LOS 6 MILLONES DE EUROS.

Las compañías Seguros Lagun Aro S.A. y Seguros Lagun Aro Vida S.A. han obtenido en el primer semestre de 2003 una facturación por primas de 72,8 millones de euros, un 15,8 % más de lo facturado en el mismo período del pasado año.

Ambas empresas, han obtenido unos resultados antes de impuestos de 6,5 millones de euros, una cifra que supera lo planificado en un 36%. Estos resultados suponen un incremento del 60% respecto a los obtenidos en el primer semestre de 2002, y se han debido al control de la siniestralidad en seguros generales, así como al inicio de la recuperación de los resultados financieros.



Por compañías, **Seguros Lagun Aro** ha contado este semestre con una facturación por primas de 50,4 millones de euros y unos resultados antes de impuestos de 3,9 millones de euros. Por su parte, **Seguros Lagun Aro Vida** ha facturado en concepto de primas 22,4 millones de euros, y ha obtenido unos resultados antes de impuestos de 2,7 millones de euros.

Para Elías Atutxa, Director General de Seguros Lagun Aro, "la evolución de Lagun Aro es satisfactoria, con unos resultados favorables que han permitido a la compañía cumplir con los objetivos de beneficios, crecimiento y creación de empleo, que avalan nuestra apuesta por la calidad del servicio y la satisfacción de nuestros clientes. Estamos convencidos de que 2003 será un ejercicio brillante".

Lagun Aro cuenta en estos momentos con 61 sucursales en Euskadi y Navarra, con una plantilla de 317 personas, que ha aumentado este semestre con la incorporación de 20 trabajadores más. El número de clientes de Lagun Aro es en la actualidad de 235.140.

Caja Laboral publica el informe sobre la economía vasca en 2002

EL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN HA EXPERIMENTADO MAYOR ACTIVIDAD, MIENTRAS QUE LA INDUSTRIA HA PERMANECIDO PRÁCTICAMENTE ESTANCADA.

Caja Laboral recoge en su informe anual la evolución que ha experimentado la economía vasca durante el pasado ejercicio 2002. En este sentido, la economía vasca se ha visto directamente influenciada por la estatal, europea y mundial. Dentro del contexto internacional, el año 2002 ha sido un año complejo, derivada de la crisis de Irak y de la posible intervención armada en este país, aunque ha mostrado algunos síntomas de recuperación.

En cuanto a la evolución de la economía española ha seguido una tónica de desaceleración, si bien ha logrado un ritmo de crecimiento superior a la media europea. El resultado positivo se ha basado en la demanda interna, ya que la demanda exterior ha tenido una contribución negativa al total.

El informe se centra en la evolución de la economía vasca y destaca que los comportamientos son similares a los detectados en el ámbito estatal, puesto que se ha registrado un crecimiento en la actividad mucho más moderado que el de años precedentes, confirmando la desaceleración que ya se inició en el año 2001. Dentro de este entorno, el crecimiento del PIB estimado para la CAV se queda en el 1,7%, sin alcanzar el 2%, que es la cifra estimada de crecimiento del PIB en el conjunto de España. Por su parte, Navarra muestra un ritmo de actividad más elevado, que se cifra en un 2,8%.



Por otro lado, y aunque debido a los cambios introducidos en la EPA hay que comparar los datos con mucha precaución este año, no deja de sorprender el aumento en el desempleo que se ha registrado en Navarra y que se cifra en 800 personas, lo que ha hecho aumentar ligeramente la tasa de paro. A pesar de ello, dicha tasa es del 5,6%, cifra muy inferior a la correspondiente a la CAV y más aún a la del conjunto del Estado (11,4%).

Comercio exterior vasco

También debe destacarse el estancamiento que se ha producido en el comercio exterior vasco, que se ha visto considerablemente moderado a partir de 2001 tras años de incrementos muy expansivos. Las exportaciones se han mantenido en los valores del año precedente, tanto en la CAV como en Navarra, mientras que en las importaciones se ha registrado un débil aumento. Este resultado pone de manifiesto la atonía de los intercambios internacionales que se han dado a lo largo del año.

Mercado de trabajo

Comenzando por la población activa, esta variable ha experimentado un crecimiento tanto en la CAV como en Navarra, crecimiento que abarca a ambos sexos en la CAV mientras que en Navarra sólo aumenta el número de mujeres actias, disminuyendo el de varones. En la CAV crece la ocupación en cerca de 14.000 personas, mientras que en Navarra el empleo desciende ligeramente, reduciéndose el número de hombres ocupados a la vez que crece el de mujeres. Al mismo tiempo ha aumentado la tasa de actividad en ambos territorios y se ha reducido la tasa de paro en la CAV que se consolida por debajo del 10%.

Las claves de 2002

- 1. El nivel de actividad, aunque amortiguado en relación con años precedentes, ha sido positivo.**
- 2. Se ha creado empleo y se ha conseguido reducir la tasa de paro por debajo del 10%.**
- 3. Los distintos sectores económicos han experimentado evoluciones diferentes, siendo el sector de construcción el de mayor actividad y permaneciendo prácticamente estancada la industria.**
- 4. Las empresas han obtenido resultados satisfactorios en su actividad, culminando una década de rendimientos muy favorables.**
- 5. El comercio exterior se ha mostrado muy poco activo, reflejando el estancamiento de la economía europea y el reducido ritmo de crecimiento de otras áreas geográficas.**

Euskadiko Kutxak "Hezkuntza Kreditua" jarri du abian

M.U.K ETA EUSKADIKO KUTXAK EGIN BERRI DUTEN HITZARMENAREN ONDORIOA DA. MUKO IKASLEEK BEREN IKASKETAK FINANTZATZEKO LEHETASUNEZKO BALDINTZAK IZANGO DITUZTE.

Mondragon Unibertsitateak eta Euskadiko Kutxak hitzarmena sinatu dute, Unibertsitate horretako ikasleen ikasketak lehenetsunezko baldintzetan finantzatzeko.

"Hezkuntza Kreditua" du izena, eta lizentziatura bateko bigarren zikloan eta graduatuondoko edozein kurtsotan dauden ikasleei dago zuzenduta.

Kreditua gehienez bost urterako izango da. Graduatuondoko ikasketen kasuan, epearen barruan maileguaren tronkoaren amortizazioaren 18 hileko gabezia ere sartzen da. 18 hil horietan ikasleak interesak baino ez ditu ordainduko.

Kredituaren zenbatekoa 12.000 eurokoa edo, nahi bada, txikiagoa izan daiteke.

Horrela, Mondragon Unibertsitateak dituen 4.000tik gora ikasleek beste aukera bat izango dute, hitzarmen honi esker, ikasketak finantzatzeko.

Euskadiko Kutxari saria bere Inbertsio Fondoan kudeaketagatik

Aipatu entitate horiek Inbertsio Fondorik Onenei eta Inbertsio Kolektiboko Erakundeetako Kudeatzailerik Onenei maila desberdinetan urtero ematen dizkieten sarien artean, Euskadiko Kutxari urteko hirugarren Kudeatzaile Global onenaren saria eman diote, Deutsche Bank eta Fidelity-ren atzetik, eta Errenta Aldakorrean bigarren Kudeatzaile onena dela erabaki dute, Gesbankinter-en ondotik.

Kudeatzaile Onenaren sarira gaur egun Espainian fondoak komertzializatzen dituzten entitate guztiak aurkezten dira, horien artean Estatuko Kudeatzaile guztiak eta nazioarteko Kudeatzaile nagusiak, hala nola: Banif, Bankinter, BBK, BBVA, BBVA Privanza, Caixa, Nafarroako Aurrezki Kutxa, Caja Duero, Caja Madrid, Caja Vital Kutxa, Ibercaja, Kutxa, Safei, Santander Central Hispano, Barclays, BNP Paribas, Citigroup, Crédit Agricole, Crédit Suisse, Deutsche Bank, Fidelity, JP Morgan Fleming, Julius Bär, HSBC, ING, Lehman, Lloyds, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Société Generale, UBS, Templeton.

Halaber, Euskadiko Kutxak Japonia urte 1 Errenta Aldakorraren Fondorik Onenaren saria lortu du (115 fondoren artean), Estatu Batuetan Errenta Aldakorrean bigarren sailkatua izan da (169 fondoren artean), Errenta Aldakor Gainerakorrean hirugarren sailkatu da (82 fondoren artean) eta Errenta Aldakor Unibertsalean bederatzigarren geratu da (299 fondoren artean).

Eroski abre dos nuevos hipermercados en Alicante y Sevilla

SE PREVÉ UNA INVERSIÓN DE 300 MILLONES DE EUROS PARA PRÓXIMAS APERTURAS EN ANDALUCÍA.

El Grupo Eroski ha abierto dos nuevos hipermercados durante el mes de agosto en Elche, Alicante, y Alcalá de Guadaíra en Sevilla.

El Centro Comercial L'Aljub de Elche abre sus puertas con una superficie construida de 60.000 metros cuadrados, con 3.100 plazas de aparcamiento en varias plantas, un hipermercado EROSKI de 10.800 metros cuadrados, una gasolinera EROSKI (próximamente), una tienda de deporte FORUM y 100 tiendas. Completa esta oferta comercial la propuesta de ocio con una veintena de establecimientos de restauración, una bolera y más de una 11 de salas de cine. Ha requerido la inversión de 84 millones de euros y ha generado 1.000 empleos.

El Centro Comercial Los Alcores de Alcalá de Guadaíra (Sevilla), promovido por Grupo Eroski e ING Real State, abre sus puertas en una superficie construida de 37.000 metros cuadrados, con 1.500 plazas de aparcamiento en varias plantas, un hipermercado EROSKI de 8.500 metros cuadrados, una gasolinera EROSKI, y casi un centenar de establecimientos entre tiendas, restaurantes y cines. Esta oferta comercial ha exigido la inversión de más de 55 millones de euros y ha generado 600 nuevos empleos.

Nuevas aperturas en Andalucía

La red comercial del Grupo Eroski en Andalucía la forman actualmente 126 establecimientos: 9 hipermercados EROSKI, 75 supermercados CONSUM, 26 autoservicios CHARTER, 5 gasolineras, 9 oficinas de la Agencia de Viajes, 1 cash&carry y 1 tienda de deporte FORUM.

Los proyectos en ejecución y próxima apertura de los hipermercados EROSKI de Utrera (Sevilla), Fuengirola-Mijas y Antequera (Málaga) y Martos (Jaén) exigirán una inversión de 300 millones de euros y generarán varios miles de empleos, con una plantilla estable de más de 4.000 andaluces trabajadores de Grupo Eroski en su red comercial principalmente. En la actualidad un total de 668 trabajadores andaluces son propietarios de la empresa, con participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión de Grupo Eroski.

Por su parte, la relación empresarial entre Grupo Eroski y los productores andaluces ha hecho posible la compra de productos elaborados en Andalucía por un valor total de 195 millones de euros (32.500 millones de pesetas) en 2002 para su venta en el resto de España a través de la red comercial de Grupo Eroski. Destacan en este capítulo mercancías como aceite, membrillo y postres lácteos bajo la marca CONSUMER, exclusiva del Grupo. Están vigentes los acuerdos con las cooperativas Cordoliva y Hojiblanca, y la Asociación Empresarial de la calidad agroalimentaria Landaluz.

El Grupo Eroski reparte beneficios

LOS TRABAJADORES PROPIETARIOS DEL GRUPO EROSKI SE REPARTEN 52 MILLONES DE EUROS DE BENEFICIOS.

La participación de los trabajadores de Grupo Eroski en la propiedad ha posibilitado el reparto de 52 millones de euros, un 30% más que en 2002, entre los 13.079 trabajadores, partícipes igualmente en los resultados y en la gestión de la empresa. En el salto cuantitativo respecto al número de trabajadores del ejercicio pasado, participan de modo notorio los trabajadores de Erosmer Ibérica S.A., que junto con las cooperativas Consum y Eroski, han sumado a esta condición de propietarios a 1.182 nuevos trabajadores.



Los trabajadores destinarán esta cifra a financiar las inversiones en curso del ejercicio actual que pueden alcanzar la cifra de 400 millones de euros. Durante el pasado quinquenio 1998-2002 las inversiones de Grupo Eroski superaron los 1750 millones de euros y crearon empleo para 12.000 trabajadores.

Por su parte, la Asamblea General acordó destinar casi 7 millones de euros, provenientes de los beneficios, a promover actividades de Fundación Grupo Eroski. Destacan como pilares básicos de actuación la información del consumidor, entre las que se encuentra la revista Consumer, con una tirada mensual de 400.000 ejemplares; el desarrollo sostenible y medio ambiente y la solidaridad.

Distribución de plantilla del Grupo Eroski

Andalucía	2.516
Aragón	1.414
Asturias	356
Baleares	1.167
Cantabria	371
Castilla La Mancha	907
Castilla León	1.365
Cataluña	1.570
Extremadura	405
Francia	1.014
La Rioja	392
Galicia	3.411
Madrid	811
Murcia	775
Navarra	950
País Vasco	7.037
Valencia	4.552

MCCk eta Eusko Jaurlaritzak hitzarmena izenpetu dute ingurumenaren arloan

HITZARMENAREN ESPARRU OROKORRA GARAPEN JASANGARRIAREN EUSKAL ESTRATEGIAREN EZARPENA DA, BATEZ ERE EUSKAL INDUSTRIARI DAGOKIONEZ HORREK DITUEN HELBURU ETA KONPROMISOENA.

Sabin Intxaurrea Lurralde Antolamendu eta Ingurumen Saileko sailburuak eta Jesus Catania MCCko lehendakariak bi erakundeen arteko lankidetzak hitzarmen bat izenpetu zuten joan den uztailean, Korporazioko enpresetan ingurumenaren arloan garatu beharreko ekimenean aurrera egiteko eta hori sendotzeko helburuarekin.

Hitzarmenaren esparru orokorra Garapen Jasangarrirako Euskal Estrategiaren ezarpena da, batez ere euskal industriari dagokionez horrek dituen helburu eta konpromisoena. Hitzarmena 2004ko abenduaren 31 arte egongo da indarrean.

MCC dagoeneko lanean ari zen gai horri dagokionez, egin dituen balio estrategiko handiko hainbat jardueratan ikus daitekeenez, horien artean ekodiseinua, ingurumenaren kudeaketa eta inpaktuen minimizazioa. Are gehiago, lan horren ezagutzak gisa ingurumeneko hiru sari europar jaso ditu, 30 ISO 14001 Ingurumen Ziurtagiri, eta 12 enpresari Eusko Jaurlaritzako Lurralde Antolamendu eta Ingurumen Saileko emandako Ekoscan diplomak.

Helburuak

Hitzarmen honen helburua jasangarritasunaren arloan erreferentziatzeko esparru bat zehaztea da, MCCk koordinatzen eta ordezkatzeko dituen enpresen jardueren jasangarritasuna orientatuko duena, aipatu enpresen eta Eusko Jaurlaritzako Lurralde Antolamendu eta Ingurumen Sailaren artean Korporazioaren misio, balio eta ildo estrategikoekin bat etorriko diren borondatezko akordioak sustatuz.

Garapen Jasangarrirako Ingurumenerako Euskal Estrategiak indarrean dagoen legedia eta horren aplikazioa hobetzeko helburuarekin bat eginda, MCCk arlo hauek bultzatuko ditu:

- Korporazioko enpresa guztiak ingurumenari buruz ezarri beharreko legediara egokitzea.
- Korporazioko enpresen hornitzaileekin traktore lanak egitea ingurumenari buruzko legezko betebeharrak betetzeari dagokionez.
- Bere enpresek ISO 14.001 ziurtagiria eskuratzen jarrai dezaten sustatzea, eta ondoren EMAS II erregistroari atxiki daitezen, zeina Europa mailakoa den eta, aldiari behin Memoriak egitera behartzen duenez, exigentzia maila handiagoa duen.
- IPPC Zuzentarauak (Kutsaduraren kontrako Babes Integrala) eragindako MCCko enpresak Lurralde Antolamendu eta Ingurumen Sailaren eta eragindako sektoreen artean ezartzen dituzten sektoreko akordioetan integratu daitezen sustatzea.

Gutxienez sei hilean behin, Sailaren eta MCCko Ingurumen Batzordearen artean jarraipen bilera bat egingo da, MCCn elkartzeko enpresek ingurumenaren egiten dituzten aurrerapenak baloratuz.

LKS organiza la III edición de las Jornadas Técnicas bajo el lema "Innovación y Futuro"

ESTE EVENTO PERSIGUE DAR A CONOCER A SUS CLIENTES LAS ÚLTIMAS NOVEDADES Y TENDENCIAS ACERCA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El próximo día 24 de octubre de 2003 se celebrarán en el Palacio del Kursaal de Donostia - San Sebastián la tercera edición de las Jornadas Técnicas de LKS.

Las Jornadas Técnicas constituyen un evento exclusivo organizado por LKS destinado a dar a conocer a sus clientes las últimas novedades y tendencias acerca de la gestión empresarial y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Asimismo, constituyen un marco que permite a LKS estrechar relaciones con los clientes, proporcionándoles la oportunidad de conocer más de cerca la empresa y sus líneas de actividad más relevantes.

Innovación y futuro

Esta nueva edición de las Jornadas Técnicas de LKS se desarrolla bajo el lema "Innovación y Futuro" y sus contenidos temáticos se estructuran sobre la base de una serie de sesiones plenarias, destinadas a glosar una visión retrospectiva acerca de los rasgos fundamentales de las organizaciones de éxito, así como a prospectar los perfiles básicos de la empresa del futuro.

Complementariamente, las III Jornadas Técnicas de LKS acogen un conjunto de foros especializados que desarrollan contenidos temáticos especializados de carácter funcional o sectorial.

Mediante este formato flexible, LKS pretende modular los contenidos temáticos de las Jornadas Técnicas a los intereses de los diversos perfiles de los asistentes, en función de su procedencia sectorial, bien sea esta la administración pública ó la empresa



privada, y conforme a sus responsabilidades profesionales, sean estas tareas directivas o técnicas. De este modo, LKS espera contar con una asistencia compuesta fundamentalmente por altos directivos así como responsables de los sistemas de información.

Por todo ello las Jornadas Técnicas constituyen una excelente oportunidad para llevar a cabo una puesta al día sobre las tendencias más innovadoras con relación a la gestión empresarial y las nuevas tecnologías, así como un punto de encuentro entre directivos para contrastar experiencias y perspectivas en dichas materias.

Referir finalmente que el acto de clausura de las III Jornadas Técnicas correrá a cargo de Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC.

MCCREN KONTSEILU NAGUSIA "BILBAO EXHIBITION CENTER" ZENTROAN



Irailaren 9an MCCko Kontseilu Nagusiak ohiko bilera egin zuen ezohiko tokian, Euskadiko Kutzako Bizkaiko Lurraldeko Zuzendaritzan, alegia. Eta bilera bukatu eta gero, 3Bilbao Exhibition Center2 (BEC) nazioarteko azoka berria izango denaren lanak ikustera joan ziren, argazkian ikusten denez.

Gogoratu behar da eraikin honetan bai Urssak eta baita Oronak ere parte hartu dutela, lehenak egitura metalikoa eraikitzen eta besteak igogailuz hornituz. Aurreikuspenen arabera, datorren urteko apirilean burutuko da lehen nazioarteko azoka egoitza berrian.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

OTALORA convoca una nueva edición del "Máster en Dirección de Empresas Cooperativas"

EL "MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS" ORGANIZADO POR OTALORA Y TUTELADO POR M.U. ES UNO DE LOS PROGRAMAS CLÁSICOS DE LA OFERTA FORMATIVA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN MCC.

El Centro de Formación Directiva y Cooperativa Otalora ha abierto el plazo de inscripción para una nueva edición del "Máster en Dirección de Empresas Cooperativas". Se trata de un programa dirigido preferentemente a los directivos de las empresas integradas en MCC y que tiene como misión "contribuir al desarrollo del potencial personal-profesional de los directivos, capacitándoles como impulsores-facilitadores de sus proyectos empresariales en el contexto competitivo actual".

Los objetivos de este máster giran en torno a cuatro vectores estratégicos: aportar a los directivos una **visión integral** de la empresa; reforzar los **conceptos e instrumentos básicos de la gestión empresarial**; impulsar la **innovación y el cambio**; y potenciar la capacidad de los directivos para la **gestión de las personas** en la organización.

Estructura del programa

El máster consta de cuatro módulos de contenido conceptual (Dirección Estratégica y de Marketing, Dirección Financiera, Dirección de Personas, y Dirección de Operaciones y Tecnología) y dos módulos prácticos (Trabajos en equipo y Proyecto final); la duración total del programa será de 510 horas, de las que 340 serán horas lectivas. El curso se iniciará el próximo 3 de noviembre y se prolongará hasta el 15 de junio de 2004.

ENTREVISTA



Emilio ha sido alumno de la última edición del Máster, que ya ha concluido su periodo lectivo. A falta de la entrega del proyecto final, hace una valoración del máster.

Emilio Ormaetxea
LKS Ingeniería

"El esfuerzo ha merecido la pena"

¿Qué valoración te merece el Máster en Dirección de Empresas Cooperativas?

Mi valoración personal es muy positiva. A pesar de mis temores iniciales (la temible falta de tiempo), el desarrollo del máster ha conseguido captar mi interés desde el primer momento, y mantenerlo en un nivel alto. En este sentido, el esfuerzo ha merecido la pena.

¿Qué te ha aportado?

En primer lugar, la posibilidad de dedicar tiempo de forma sistemática a profundizar en muchos aspectos de la gestión de la cooperativa en los que, por mi formación, presentaba importantes lagunas.

Por otro lado, el contacto con los profesores y compañeros de otras cooperativas, conocer otras problemáticas, otras formas de hacer las cosas,... y además, poder contrastar tus opiniones, tus propias experiencias,...

En cuanto a los requisitos para la admisión en el máster, se precisa título universitario y experiencia directiva de, al menos, tres años. Las solicitudes de inscripción deberán enviarse a

Ahizke-CIM presenta los cursos de inmersión total para 2003-2004

Al igual que en años anteriores, Ahizke-Cim ha presentado los cursos de inmersión total en inglés, francés y alemán para el presente curso académico 2003-2004.

Se organizarán cursos para grupos abiertos de máximo cuatro personas, con un programa de estudio en el que primarán la comprensión y la expresión oral en el idioma. Asimismo, también se organizarán cursos *one-to-one* para aquellas personas que desean un curso más intensivo con un programa de estudio totalmente adaptado a sus necesidades y su perfil profesional.

INGLÉS

Elemental

- 27-31 octubre.
- 1-5 diciembre.
- 9-13 febrero.
- 3-7 mayo.
- 28 junio - 2 julio.

Pre-Intermedio

- 6-10 octubre.
- 17-21 noviembre.
- 12-16 enero.
- 16-20 febrero.
- 22-26 marzo.
- 24-28 mayo.
- 5-9 julio.

Intermedio

- 22-26 setiembre.
- 13-17 octubre.
- 3-7 noviembre.
- 26-30 enero.
- 1-5 marzo.
- 26-30 abril.
- 31 mayo - 4 junio.
- 19-23 julio.

FRANCÉS

- 6-10 octubre.
- 10-14 noviembre.
- 19-23 enero.
- 9-13 febrero.
- 29 marzo - 2 abril.
- 10-14 mayo.
- 7-11 junio.

En definitiva, la oportunidad de aprender y, espero que mejorar y avanzar.

En tu opinión ¿cuál es el punto fuerte de este programa máster?

En mi opinión, el Master que se imparte en Otalora está muy adaptado a la formación en los aspectos de gestión en los que se incide de forma especial en el Grupo: Planificación estratégica, modelos de mejora continua, sistemas de calidad, gestión de personas, por procesos,...

Hablando del contenido concreto de los módulos, el de dirección de personas me ha parecido especialmente interesante. No porque aporte fórmulas mágicas, sino por que creo que ayuda a reflexionar acerca de cómo uno aborda este aspecto tan importante de la gestión y aporta ideas para mejorar, poner en práctica,...

¿Le falta algo?

Lo que probablemente es imposible: Que se adapte como un guante a tu agenda y obligaciones, ... Que uno pudiera ampliar el tiempo en la formación que más necesita, reduciendo la dedicación en otros módulos, ...

Por lo demás, y sin poder comparar con otros programas máster, el contenido se ha adaptado bastante bien a mis necesidades formativas y me ha hecho ver lagunas y nuevos aspectos en los que incidir en un futuro.

¿Experiencia recomendable?

Recomendable, y en muchos casos necesaria.

Necesaria en la medida en que muchos de nosotros, que vamos asumiendo poco a poco funciones de gestión, provenimos de áreas técnicas con una formación muy limitada o nula en las materias contempladas en el máster.

Otalora antes del próximo 18 de octubre a la atención de Marian Uribarren, pudiendo solicitar cualquier información en la dirección muribarren@otalora.mcc.es.

Intermedio alto

- 20-24 octubre.
- 24-29 noviembre.
- 2-6 febrero.
- 8-12 marzo.
- 10-14 mayo.
- 7-11 junio.
- 12-16 julio.

Avanzado

- 29 set.-3 octubre.
- 10-14 noviembre.
- 19-23 enero.
- 23-27 febrero.
- 29 marzo - 2 abril.
- 17-21 mayo.
- 14-18 junio.
- 26-30 julio.

Cursos One-to-One

- Los cursos **One-to-One** están disponibles en cualquier fecha de las que figuran en el calendario.

ALEMÁN

- 3-7 noviembre.
- 12-16 enero.
- 1-5 marzo.
- 26-30 abril.
- 17-21 mayo.
- 14-18 junio.
- 19-23 julio.

Saiolan se traslada

DESPUÉS DE CASI 20 AÑOS EN MONDRAGON ESKOLA POLITEKNIKOA SE MUDA A UNAS NUEVAS INSTALACIONES EN EL EDIFICIO "POLO GARAIA"

Saiolan ha reiniciado su actividad postvacacional estrenando nuevas instalaciones en el edificio que alberga las oficinas del Polo Garaia. De esta forma, Saiolan abandona Mondragon Eskola Politeknikoa, -donde había estado ubicado desde sus inicios, en 1985-, para trasladarse a su nueva residencia dentro del campus de MU en Mondragón. La superficie total de las nuevas instalaciones alcanza los 800 metros cuadrados que se distribuyen entre oficinas, sala de emprendedores, sala de monitores, biblioteca, sala para cursos, y laboratorio de prototipos.



Proyectos

Saiolan acoge en la actualidad en su seno a un total de 30 promotores que se hayan inmersos en distintas fases de sus proyectos de promoción. Estos son algunos de los proyectos:

- Desarrollo de sistemas basados en microcontrolador.
- Sistemas y servicios avanzados para el hogar.
- Aplicaciones de *software* para desarrollo de productos.
- Servicio de ingeniería y consultoría tecnológica de energías renovables y de alta eficiencia energética.
- Proyectos de prospección sobre energía, salud y TICs derivados de los foros corporativos.
- Proyectos genéricos del sector de inoxidable y de dosificado orientado al sector alimentario y químico.
- Reciclaje e ingeniería de ecodiseño.
- Proyectos de industrialización con Rotártica y Ulma Packaging.

Asimismo, Saiolan también aborda los proyectos derivados del programa Urrats bat, promovido por las consejerías de trabajo y educación del Gobierno Vasco, y orientado a fomentar entre los alumnos de FP el impulso emprendedor. Además, Saiolan también se ocupa de impartir su magisterio en los programas de formación de MU, tanto en formación reglada como en programas máster.

MUK Banku eta Burtsa Jarduerari buruzko masterra eskaintzen du

700 ORDUKO MASTER ERDIPRESENTZIAL MODUAN ERATU DA, ETA ORDU HORIETATIK 80 PRESENTZIALAK IZANGO DIRA ETA GAINERAKOAK IKASLEAK INTERNETEN PLATAFORMA BIRTUAL BATEAN EGINDAKO LANAREKIN BETEKO DIRA.

Mondragon Unibertsitateak prestakuntza programa berri bat gehitu dio bere katalogoari: Banku eta Burtsa Jarduerari buruzko Masterra. Master honekin merkatu eta produktu finantzarioetan adituak izango diren profesionalak prestatu nahi dira, eta bankuko edo burtsako profesionali zuzendua da, baina baita beren ibilbide profesionala finantzen mundurantz bideratu nahi dutenei ere.

Master honen berezitasunetakoa da 700 orduko master erdipresentzial moduan eratu dela, eta ordu horietatik 80 presentzialak izango dira eta gainerakoak ikasleak Interneten plataforma birtual batean egindako lanarekin beteko dira.

Programa berriaren xehetasunez hitz egiteko MUKo Banku eta Burtsa Jarduerako Masterraren arduradun Alvaro Ispizuarekin izan gara. Hauek dira programari buruz esateko dituenak

ENTREVISTA



Alvaro Ispiza
Responsable del Máster en Banca y Bolsa de MU

“Queremos formar profesionales especializados en mercados y productos financieros”

La oferta de másters de la Universidad de Mondragón (MU) contiene este curso el Máster de Banca y Bolsa. ¿Cuáles han sido los motivos para ofertar este máster?

La oferta de esta nueva titulación tiene su origen en la demanda del mercado financiero hacia un perfil profesional especializado en mercados y productos financieros. La mayor complejidad de los nuevos productos financieros hace necesario un perfil más tecnificado del profesional de la banca universal, banca de particulares y banca de negocios. Sin ir más lejos el actual *boom* que están teniendo los fondos y depósitos garantizados hace necesario un mayor conocimiento de los productos derivados por parte del gestor financiero y también, aunque en menor medida, una mayor cultura financiera por parte del pequeño inversor.

¿A qué público va dirigido este máster?

Este máster va especialmente dirigido a la formación del profesional de banca o de bolsa y también a aquellos titulados que quieran dirigir su carrera profesional hacia el mundo financiero.

¿Qué áreas de estudio se tratan?

Este máster tiene dos vertientes: banca y bolsa. En esta línea se tratarán los distintos productos bancarios tanto de activo como de pasivo y el funcionamiento en general del sistema

bancario. Por otra parte, se tratará también sobre los distintos activos financieros, las instituciones y agentes bursátiles y también se tratará sobre análisis bursátil, tanto en su vertiente de análisis chartista como en su vertiente de análisis de ratios fundamentales.

¿Por qué habéis optado por que el máster de banca y bolsa sea un máster semipresencial?

El actual máster de Banca y Bolsa tiene su origen en el curso virtual de mercados financieros que ofertamos los tres cursos precedentes. La experiencia de años anteriores nos demuestra que hay un número importante de profesionales que desean que el máster sea compatible con el tiempo que dedican a su profesión. Es por esto por lo que nuestro Máster de Banca y Bolsa se configura como un máster semipresencial de 700 horas, de las cuales, 80 horas son presenciales y las restantes la conforman el trabajo que el alumno hará en nuestra plataforma virtual en Internet. En las clases presenciales se complementarán los contenidos de la plataforma virtual, se explicarán los temas más complicados y se atenderán las dudas. En este punto, debemos agradecer a las distintas entidades financieras y a las sociedades de valores que van a participar en la impartición de este máster y especialmente a Caja Laboral y a la Bolsa de Madrid, las cuales, figuran en la oferta como entidades colaboradoras del máster.

Éxito de la Escuela de Verano de Gestión del Conocimiento

EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL, MIK S. COOP. (MONDRAGÓN IKERKETA KUDEAKETAN) HA COLABORADO EN LA ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

Este año, la escuela de verano de gestión del conocimiento se ha celebrado entre el 7 y el 12 de Septiembre en el Palacio Miramar de San Sebastián dentro de los Cursos de Verano. Este es un evento de importancia internacional que ha reunido a una gran cantidad de investigadores y empresas que están trabajando en la Gestión del Conocimiento como disciplina. Europa está liderando este campo temático y este evento es un reflejo de la importancia creciente de este tema para competitividad de empresas y países.



de vanguardia en Gestión del Conocimiento teniendo en cuenta las actuales vías de investigación tanto en el campo teórico como práctico.

El programa de este tercer KMSS2, ha hecho hincapié como la comprensión del "Trabajador del Conocimiento", las "Comunidades y redes", o la "Gestión del Conocimiento de

la empresa extendida". En el presente año, se ha celebrado la tercera edición de la escuela de verano en Gestión del Conocimiento que se organiza todos los años por el foro Europeo de Gestión del Conocimiento, organización que alberga la mayor comunidad de expertos en Gestión del Conocimiento de Europa, y el patrocinio de la Universidad de Nottingham y la Universidad de Bremen. Excepcionalmente, este año ha colaborado en la organización el centro de investigación en gestión empresarial, MIK S. Coop. (Mondragón Ikerketa Kudeaketan).

Como en años anteriores, ha supuesto un exitoso foro dirigido a estudiantes postgraduados y doctorandos de las diversas instituciones académicas de los países Europeos.

Objetivos

El objetivo principal de la escuela de verano en Gestión del Conocimiento es crear una plataforma para la discusión de temas

la empresa extendida".

Los 81 asistentes de este año procedieron de muy diversos países como China, Rusia, Brasil, República Checa, Tailandia, Colombia, Méjico, Malta, Croacia, Alemania, Gran Bretaña, Francia, España, Dinamarca, Holanda, Noruega, Italia o Portugal entre los que se encuentran personalidades destacadas como el Profesor Kulwant Pawar, profesor de gestión de operaciones de la Universidad de Nottingham, Bernd Bredehorst, director de redes en el Foro Europeo de Gestión del Conocimiento, Dirk Ramhost, jefe del Chief Knowledge Officer (CKO) en Gestión del Conocimiento en Siemens, Matteo Bonifacio, Project Manager en Edamok, Les Jonson, director del departamento de informática en la universidad de Brunel y profesor de gestión del conocimiento e información; Ángel Arbonies, Investigador Principal de MIK S. Coop., y Carlos Fernández Isoird, Director de Investigación de MIK S. Coop., entre otros.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA INICIA EL CURSO ACADÉMICO 2003-2004

Mondragon Unibertsitatea celebró el pasado 18 de setiembre el acto de apertura del curso académico 2003-2004. En el evento, celebrado en el Amaia Antzokia, se dieron cita, además del lehendakari Ibarretxe, diversas personalidades tanto del ámbito universitario como del ámbito institucional.

Jesús Goienetxe, presidente de MU, se encargó de presentar la memoria del curso 2002-2003 y señalar los principales retos que MU va a acometer los próximos años. A continuación la profesora de MU, Matilde Sainz, ofreció la lección inaugural del curso, "Desafíos educativos de la Universidad".



Posteriormente, tomaron la palabra Jesus Catania, presidente del Consejo General de MCC, quien animó a los responsables de MU a crear una cátedra de cooperativismo; Mari Angeles Iztueta, Consejera de Educación, que invitó a MU a iniciarse, con valentía y responsabilidad, en nuevos proyectos; Inaxio Oliveri, rector de MU, que puso de manifiesto la apuesta clara de MU por participar en la creación de un espacio universitario europeo; y el propio lehendakari, que después de hacer una reflexión de calado político, y subrayar que "debemos hacer frente al futuro desde lo que somos, con nuestras virtudes y defectos, con humildad y asumiendo riesgos", dio por inaugurado oficialmente el presente curso académico 2003.2004.

MCC en Brasil

Una delegación corporativa, 6 plantas productivas, y 10 delegaciones comerciales conforman el total de implantaciones de MCC en Brasil. Estos proyectos emplean en torno a 1.500 personas y generaron en 2002 unas ventas próximas a los 80 millones de euros.

IMPLANTACIONES PRODUCTIVAS

	FAGOR Ederlan do Brasil	FAGOR Fundação Brasileira	MAIER Brasil	CIKAUTOXO (Nova Paranoa)	COPRECI Brasil	IRIZAR Brasil
Ventas anuales	1,6 Meuros (2002)	16,1 Meuros (2002)	2,3 Meuros (2002)	14,7 Meuros (2002)	0,46 Meuros (2002)	15,3 Meuros (2002)
Número empleados	12	316	108	273	23	213
Desplazados	2	2	3	1	2	2
Actividad	Mecanizado de piezas para automoción	Fundición, principalmente para automoción	Fabricación de piezas de plástico, principalmente para automoción	Fabricación de piezas de goma, principalmente para automoción	Fabricación de componentes para electrodomésticos	Autobuses
Comienzo actividad	Febrero 2002	Febrero 2001	Mediados 2000	Noviembre 2000	Noviembre 2002	Marzo 1998
Ubicación	Extrema (Minas Gerais)	Extrema (Minas Gerais)	Sao Bernardo do Campo (Sao Paulo)	Diadema (Sao Paulo)	Taubate (Sao Paulo)	Botocatu (Sao Paulo)

10 delegaciones comerciales

Además de las implantaciones productivas y de la delegación corporativa de MCC, hay algunas cooperativas que también tienen en Brasil sus propias delegaciones comerciales. Es el caso de **Danobat, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Orkli, Ulma C y E, Ulma Handling Systems, Ulma Packaging y LKS Consultores.**

Y a tenor de las ubicaciones de estas delegaciones, se puede concluir que Sao Paulo es el centro neurálgico de las operaciones comerciales de las cooperativas, ya que todas ellas radican en ciudades de este Estado de Brasil.

Entrevista



Ibrahim opina que Brasil es una opción muy interesante para las empresas de MCC que estén abordando su expansión internacional, aunque recomienda conocer con antelación la cultura brasileña.

Ibrahim Elias

Delegado Corporativo en Brasil

“Brasil es una apuesta muy interesante”

¿Cuáles son los desafíos a los que se tiene que enfrentar una empresa que quiera instalarse en Brasil?

El primero tiene marcado carácter empresarial, y consiste en hacer todos los esfuerzos posibles para encontrar el nicho de mercado apropiado. Obviamente, ésta es una condición *sine qua non*.

Adicionalmente, diría que tiene que enfrentarse a las circunstancias del país en el que está; es evidente que no es lo mismo trabajar en Brasil que en China, por poner un ejemplo, y en este sentido, es muy recomendable conocer con antelación la cultura brasileña.

Y por último, también es recomendable entrar a Brasil con una perspectiva de largo plazo, sabiendo asumir los riesgos derivados de una economía cíclica en la que, efectivamente, se suceden los periodos económicos positivos y negativos, acompañados igualmente de continuos cambios legislativos.

A pesar de estas dificultades, tú recomendación es la de invertir en Brasil. ¿No es así?

Así es, sabiendo gestionar estos desafíos, creo que Brasil es una apuesta muy interesante para las empresas de la Corporación, ya que se trata de un gran mercado de productos y servicios –170 millones de habitantes– y de factores de producción.

Cómo inversores ¿qué nos distingue a nosotros de las grandes multinacionales? ¿Suscita interés?

Al margen de la naturaleza jurídica de las sociedades matrices, que en nuestro caso son sociedades cooperativas, por el momento no hay diferencias en sus planteamientos de inversión en Brasil. Y digo “de momento” ya que la idea de la Corporación a futuro es la de transferir las singularidades de su modelo de empresa a las sociedades filiales en el exterior. En este sentido, el VIII Congreso Cooperativo aprobó la Política General de Expansión Societaria, en la que, entre otras cosas, se acordó “destinar, en el supuesto de obtener resultados positivos, recursos económicos de la filial para el desarrollo social, formación y educación de la zona de ubicación (referencia orientativa: entre el 1% y el 5% de los resultados

generados). Será una medida que, sin lugar a dudas, contribuirá a distinguirnos del resto de sociedades de capitales.

¿Se conoce la Experiencia Cooperativa de Mondragón en Brasil? ¿Suscita interés?

La Experiencia Mondragón se conoce principalmente en los ámbitos universitarios y se están dando pasos para que sea más conocida a nivel institucional. El nuevo gobierno de señor Lula también está facilitando un acercamiento a esta forma de hacer empresa; creo que recientemente una senadora de su partido ha estado en Mondragón acompañada de una delegación de directivos de un banco brasileño.

¿Cuál es tu labor en Brasil como delegado de MCC?

La delegación tiene como misión dar soporte a las cooperativas que tengan algún interés en Brasil –hago una llamada a todas las que estén contemplando esta alternativa para que se pongan en contacto con nosotros– y, al mismo tiempo, divulgar institucionalmente la Experiencia Mondragón con el objeto de hacerla más conocida en ámbitos oficiales.

¿Qué tienen los brasileños que no tengamos los vascos?

En general, diría que los brasileños tenemos mayor capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.

¿Y los vascos que no tengan los brasileños?

Durante el tiempo que llevo trabajando aquí me he dado cuenta de que los vascos tenéis mayor capacidad de concentración en los objetivos fijados.

“Es recomendable entrar a Brasil con una perspectiva de largo plazo, sabiendo asumir los riesgos derivados de una economía cíclica en la que, efectivamente, se suceden los periodos económicos positivos y negativos”.

El valor estratégico del mercado brasileño

Brasil sigue siendo un país prioritario en la estrategia internacional de MCC.

Jesús M^º Herrasti - José M^º Oscoz, Departamento de Operaciones Internacionales de MCC

Hemos tenido diversas oportunidades de explicar la diferente valoración estratégica otorgada a áreas económicas en los procesos de planificación de la actuación internacional de las actividades de MCC. Desde los primeros momentos, hace ahora más de 10 años, hubo un consenso general sobre la importancia de MERCOSUR. En aquellos momentos se produjo un proceso de acercamiento de los principales países de Sudamérica: Brasil, Argentina y Uruguay junto con Paraguay para configurar un nuevo bloque económico. Esperaban consolidar un núcleo suficientemente importante como para crear un grupo con capacidad de actuar con cierta independencia en su relación con la economía americana equilibrándola con una aproximación mayor hacia Europa. En todos estos países coincidió con un periodo de transformación de su contexto público. Las instituciones y organismos políticos asumían la dirección de los países que habían pasado por unos sistemas autoritarios o de alta inestabilidad, llevándolos a situaciones críticas caracterizadas por una hiperinflación crónica y la pérdida de confianza generalizada en sus economías.

El nuevo escenario que se iba creando, junto a razones menos coyunturales que más tarde analizaremos,



situó al área con importante atractivo cara al proceso de inversión de capital foráneo, ayudado, así mismo, por la importante privatización de sus economías excesivamente cargadas de la presencia pública en sus actividades económicas. Esto supuso la intensificación de la inversión de capital procedente de España, que se convirtió en el primer país inversor, a través de su entrada en sectores como el de telecomunicación, energía, financiero, etc.

El gancho de Brasil

Todas estas circunstancias se produjeron en todo el ámbito de MERCOSUR. Sin embargo, la importancia relativa de Brasil destaca notablemente. Este país concentra el 40% del PIB (producto interior bruto) de Sudamérica y es una de las 15 primeras economías del mundo.

Posee una población de 170 millones de habitantes y una renta per cápita de alrededor de 3.500 dólares, que le sitúa entre los países intermedios y en proceso de desarrollo. Comparte con otros países de Latinoamérica algunos problemas que gravan permanentemente su quehacer económico y social: tiene una de las mayores desigualdades sociales, el 10% de la población concentra el 48% de la riqueza del país, y además este desequilibrio tiene también su efecto en su distribución regional, el Estado de Sao Paulo representa el 40% del PIB total del país.

Brasil es un país con una base industrial importante. La industria del automóvil es una de las actividades más relevantes: produce alrededor de 1,5 millones de vehículos/año. Así mismo, la siderurgia, además de ser tradicional, es una de las más competitivas, es el octavo productor del mundo y alcanza el 47% de toda la producción siderúrgica de Latinoamérica. En su territorio se encuentran también los principales fabricantes de electrodomésticos de América y Europa.

Con estos elementos de base, es fácil suponer que el atractivo de Brasil para las empresas de la Corporación era muy elevado. No sólo destaca su mercado potencial por su número de habitantes, sino también los importantes recursos naturales y el ámbito de relaciones con otros mercados que permiten pensar en Brasil tanto como mercado interno como



La importancia relativa de Brasil destaca notablemente. Este país concentra el 40% del PIB (Producto Interior Bruto) de Sudamérica y es una de las 15 primeras economías del mundo. No sólo destaca su mercado potencial (170 millones de habitantes), sino también los importantes recursos naturales y el ámbito de relaciones con otros mercados que permiten pensar en Brasil tanto como mercado interno como de base productiva para otros mercados regionales.



de base productiva para otros mercados regionales.

La tradicional dificultad y reserva se sitúa en la repetida sucesión de periodos económicos positivos y de intensas crisis. Durante los últimos años se está consiguiendo garantizar una inflación manejable, entre el 5-10%, pero a costa de un desarrollo económico escaso no superior al 2% como media, con fuerte incidencia en el crecimiento del desempleo, alrededor del 8% y en el incremento de las desigualdades.

Con la entrada en la presidencia del Gobierno del Sr. Lula, a partir de las elecciones del año pasado, se ha producido una mayor sensibilización en la necesidad de abordar los graves problemas de la desigualdad y al mismo tiempo acelerar el desarrollo económico.

El nuevo Presidente, aparentemente, está logrando mantener la confianza del país pero los cambios requeridos son tan importantes que van a necesitar mucho

tiempo. Entretanto, la entrada de capital extranjero se ha reducido a un tercio de las realizadas el año 2.000 (año punta) y algo superior al año 1996, lo que indica que en la actualidad hay un estadio de espera hasta que la economía alcance tonos más optimistas. Queda, todavía, alguna esperanza de que en 2.004 mejoren las expectativas.

A pesar de esta problemática cíclica, esperando que los países de Latinoamérica entren en procesos más sostenidos de crecimiento y logren aliviar algunos de sus desequilibrios crónicos, Brasil y México tienen capacidades, recursos e importancia como para ser los protagonistas económicos de esta zona del mundo por delante del resto de los países del área.

Posición de MCC acerca de Brasil

Brasil toma relevancia desde los primeros planes estratégicos de

internacionalización. En los primeros momentos definiendo como área prioritaria MERCOSUR, pero siendo conscientes del mayor relieve de Brasil en esta área. De hecho, en el momento de establecer la Delegación Corporativa para MERCOSUR se decidió abrir una oficina en Sao Paulo. Gran parte de la realidad económica de este ámbito se sitúa entre Buenos Aires y Sao Paulo.

El perfil industrial de Brasil con importantes fabricantes de automóviles, electrodomésticos, máquina-herramienta, industria de alimentación, etc. había motivado la actividad comercial de diversas cooperativas del grupo: Danobat, Fagor Automotion, Fagor Arrasate, Copreci, Dikar, Ulma, que a través de sus soportes comerciales viene logrando durante los últimos 5 años alrededor de 25 millones de euros cada año a pesar de los ciclos económicos y de las dificultades coyunturales.

Tras la calificación de Brasil (MERCOSUR) como área prioritaria, se da una circunstancia particular. Los fabricantes de automóviles situados en Europa, clientes de empresas de MCC, deciden invertir con mayor intensidad en Brasil. Realizan planes importantes de expansión y lanzan modelos específicos con el marchamo de productos de concepción global. Los proveedores se vieron "obligados" a garantizar su capacidad de servicio a diversas plantas en el mundo.

En consecuencia, solicitan que las empresas de MCC sean capaces de ofrecer servicio y producto desde Brasil a sus plantas en aquel país. Lo que motiva la actuación acelerada y la búsqueda de potenciales socios o bases productivas, proceso que se da entre los años 1.999

Brasil es un país con una base industrial importante. La industria del automóvil es una de las actividades más relevantes: produce alrededor de 1,5 millones de vehículos/año. Así mismo, la siderurgia, además de ser tradicional, es una de las más competitivas, es el octavo productor del mundo y alcanza el 47% de toda la producción siderúrgica de Latinoamérica.



MCC en Brasil no sólo son sus empresas o ventas; el mayor conocimiento de la experiencia de MCC en Brasil ha despertado el interés de numerosas instituciones. Así, se han mantenido relaciones con las asociaciones cooperativas, grupos de empresarios, organizaciones de promoción de empleo y formación, autoridades administrativas, etc.

al 2.001, afectando a Fagor Ederlan, Cikautxo, Batz y Maier.

En este mismo sector, se dio también presencia en Promoauto junto con el grupo Gamesa buscando la creación de una plataforma global experimentada. Sin embargo, la influencia más dramática de la crisis en Argentina hizo que la oportunidad inicial perdiera interés, con lo que se produjo la retirada del grupo de esta inversión.

Al mismo tiempo, Irizar en su plan de expansión había identificado Brasil como una de las áreas estratégicas: es un mercado importante y está uno de los fabricantes de autobuses más importantes de Latinoamérica. Comenzó con un socio y hoy dispone de planta propia que configura una red productiva y comercial que colabora con el resto de la organización para atender el resto de Latinoamérica y África.

Además, durante el año pasado se inicia la fabricación en una nueva planta de Copreci en Brasil para atender a los clientes del país.

Pero MCC en Brasil no sólo son sus empresas o ventas; el mayor conocimiento de la experiencia de MCC en Brasil ha despertado el interés de numerosas instituciones. Se han mantenido relaciones con las asociaciones cooperativas, grupos de empresarios, organizaciones de promoción de empleo y formación, autoridades administrativas, etc. "El fenómeno de Mondragón tiene cada día un mayor relieve. Se han realizado proyectos de colaboración en el ámbito formativo y se han firmado convenios de colaboración con administraciones de los diferentes estados".

Actualmente, además de la presencia de las delegaciones comerciales, contamos en Brasil con 6 empresas productivas situadas, 4 en el Estado de

Sao Paulo y 2 en el estado de Minas Gerais. En las plantas trabajan alrededor de 1.500 personas que facturan unos 80 millones de euros anuales. ●

Las exigencias del futuro

En principio, Brasil reúne las condiciones idóneas para nuestras empresas. Dispone de mercado potencial, y posee una tecnología y cultura industriales. Requiere del conocimiento que disponemos. Tiene una proximidad cultural elevada. Es uno de los ámbitos económicos más importantes de Latinoamérica. Sin embargo, todavía su economía no ha superado sus tradicionales problemas. No existe o ha existido un sistema de gestión del país que produzca un ordenado crecimiento. Dispone de potencial pero no está bien manejado. Aun así, cuesta pensar que dispongamos de áreas alternativas de interés. Los fabricantes de productos de consumo mantendrán su interés a pesar de sus equivocaciones.

La cuestión clave es saber mantenerse y adaptarse a las particularidades del país. Trabajar con alta tecnología pero en productos más simples y asequibles. Saber funcionar en coyunturas oscilantes. Algunos de estos procesos los hemos conocido y superado con éxito en el pasado.

También Brasil, y principalmente el Estado de Sao Paulo, es una de las concentraciones más significativas de empresa y personal fuera de las que trabajan en las empresas matrices. Sin duda, deberemos buscar elementos de colaboración entre ellas para lograr que su gestión, la atención a las personas y la proyección de responsabilidad social en su entorno se realice de la forma más eficaz y transparente.

Brasil tiene todas las características para que con ella vayamos a experimentar todos los aspectos de la internacionalización. La búsqueda de la presencia continuada, la adaptación a las características del mercado, la colaboración territorial entre nuestras empresas, y el aprendizaje de los éxitos y de los fracasos. En cualquier caso, mucho trabajo que realizar y mucha aplicación de la confianza en nuestras fuerzas y las propias del país.

Un grupo con las actividades de MCC debe ser capaz de mantenerse y crecer en Brasil. En este sentido, ese reto va a ser una de las pruebas que de nuestro compromiso en la internacionalización.

Entrevista



El próximo mes de octubre Ronaldo cumplirá un año al frente de Ulma Packaging Brasil. Es ingeniero mecánico, con vasta experiencia comercial. Así nos ve.

Ronaldo A. Durante
Responsable de Ulma Packaging Brasil

“La percepción de ULMA y MCC es muy positiva”

Cuéntanos cómo llegaste a Ulma Brasil.

Conocía Ulma hace algún tiempo, ya que he trabajado en el sector del embalaje durante casi 10 años. Mi experiencia profesional anterior fue de 6 años en Imaje do Brasil, una compañía francesa fabricante de codificadores en la que hice las veces de gerente comercial y donde tuve la oportunidad de desarrollar y estructurar el departamento comercial para Brasil. Asimismo, cabe reseñar que Ulma España tiene acuerdos comerciales con Imaje España.

El caso es que participé en un proceso de selección para este puesto y quedé finalista, junto a otra persona. Mi experiencia en expansión de red comercial del segmento de embalajes fue un factor de decisión determinante.

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Ulma Brasil?

Desde octubre de 2002, es decir, todavía soy nuevo en la estructura. Ulma Packaging ha invertido en mi formación, “entrenándome” durante 25 días en octubre 2002 en Oñati para conocer la cooperativa, las personas y el *modus operandi* del equipo.

¿Qué valoración general haces transcurrido todo ese tiempo?

Una valoración muy positiva. La operativa es muy distinta a la de una multinacional tradicional de gran porte.

¿En qué se distinguen?

La libertad de acción y flexibilidad, pero con responsabilidad, es un factor valioso. Esa diferencia se percibe sobre todo visitando las plantas de Ulma en Oñati. Se nota que es una cooperativa mirando el desempeño de sus colaboradores y viendo la participación efectiva de todos en los resultados de la compañía. El ambiente de trabajo es muy positivo y colaborador, al revés de compañías multinacionales que tienen, en su gran mayoría, solamente la productividad y las ganancias como los dos medios efectivos de crecimiento.

Desde mi punto de vista, construir una vida comunitaria con calidad y saludable es fundamental, y tiene como consecuencia directa las ganancias y la productividad.

¿Que percepción tenéis de ULMA en particular y de MCC en general?

La decisión de aceptar el desafío de ULMA Brasil estaba basada en la misión de las cooperativas. También las actividades que he vivido en Oñati durante el periodo de “entrenamiento” me ayudaron a modelar la buena percepción que tengo del grupo, que es fomentar las relaciones sociales, el intercambio de conocimiento y la generación de empleo.

La percepción de MCC es que es un gran conglomerado de negocios con un potencial muy grande de crecimiento, que puede darse con la intercomunicación efectiva de las compañías del grupo. El ahorro de costes es una actividad extremadamente importante para lograr resultados positivos, y, con la gama de diferentes compañías de MCC, las posibilidades son extraordinarias.

Has estado en Oñati ¿Qué te ha parecido?

No conocía las bellezas naturales del País Vasco y de la calidad de vida que disfruta su población. Tuve la oportunidad de vivir momentos típicos de la cultura local, que es una forma de integración más natural que el turismo profesional. Viví el “txikiteo”, las sociedades gastronómicas y también un *trekking* hasta el Aitzgorri haciendo *footing* cerca de la ciudad, he conocido locales que normalmente no se conocen en rutas turísticas...

Las actividades que he vivido en Oñati durante el periodo de “entrenamiento” me ayudaron a modelar la buena percepción que tengo del grupo, que es fomentar las relaciones sociales, el intercambio de conocimiento y la generación de empleo.

Entrevista



Jon Basurco zama astuna hartzea erabaki zuen: Fagor Ederlanen nazioarteko lehenengo ezarpenaren arduraduna izatea. Brasilen ia hiru urte egin eta gero, balantza positiboa da.

Jon Basurco
Fagor Ederlan do Brasil

“Brasil herrialde abegitsua da, ondo hartzen zaitu”

Noiztik Brasilen?

1999. urtearen amaieran hartutako erabakia izan zen, 2001eko otsailean zertu zena, orduan gauzatu baitzen kide brasildarrekin egin beharreko hitzarmena, zalantza asko eta asko gainditu eta gero, ez soilik Fagor Ederlanek nazioartekotzeko proiektu batean zeukan lehenengo esperientzia zelako, Bezeroaren beraren zalantzengatik eta Merkatuaren baldintza aldakorregatik baizik.

Garai hartan hainbat egoera jakin elkartu ziren, eta erabakia elementu hauen arabera hartu zen: proiektua erronka profesional interesgarri baten ondorioa zen, eta egoera pertsonalak ere konpromisoari heltzeko aukera ematen zuen.

Zein izan zen herrialdeari buruzko lehenengo inpresioa?

Egia esanda, lehendabiziko bisitetan hartu nuen inpresioak alderdi desberdinak zituen, batez ere aurretiazko negoziazioetan zein behin herrialdera aldatzeko erabakia hartu eta gero eszenategi desberdinak izan zirelako. Maila pertsonaleko arloak garatu behar izan nituen, hau da, baimenak, etxebizitza, osasun laguntza... funtsean, komunitate batean integratzeko esperientziak behar dagoen hori guztia. Hala ere esan beharra daukat, oro har, lehenengo egunetik bertatik lagundu zigutela, bai proiektuari lotutako pertsonen aldetik, bai errealitatean barneratu ahala ezagutzen genituenen aldetik. Herrialde abegitsua da eta ondo hartzen zaituzte. Brasilek eraldaketa eta mestizaje handiak jasan ditu, eta hori ez bairik gabe islatzen da bere egunerokotasunean, bere jendearen jardunean.

Zein alde sumatzen duzu Eskoriatzako Fagor Ederlanen eta Fagor Ederlan do Brasilen artean?

Garbi dago gure Taldeko enprekin alde handiak daudela, bereziki gure Bailarakoekin. Enpresa motak berak jada alde handia ezartzen du. Enpresa kooperatiboaren kontzeptuek beste esanahi bat dute, bai zentzu enpresarialean, bai laneko harremanetan. Harreman sindikalak ere ez dira gure ingurunean ohikoak direnak bezalakoak. Baina garbi esan dezakedana da ikasteko, elkarlanean aritzeko eta talde lanean

jarduteko gogoak badirela. Eta alderdi eta elementu horiek ezinbestekoak dira erronkei aurre egiteko orduan. Adibide moduan, lana huts egitearen indizea 1,4 inguru da, eta horrek nolabait ere adierazten du lanarekiko dagoen jarrera. Zorroztasunari eta prozedurei egiten zaien jarraipenei ere arreta handiz begiratu eta behin eta berriro azpimarratu behar dira. Eguneroko praktikak eta ohiturak nekez aldatzen dira denbora gutxian.

Zer harreman duzu Eskoriatzako Fagor Ederlanekin?

Harremanak eta kontaktuak maiz samar egiten dira, bai telefonoz zein posta elektronikoz, bai teknikari kualifikatuek gure instalazioetara egiten dituzten bisiten bidez. Euskal Herriko lantegietara ere joaten gara Brasilgo langileekin, esperientziak trukatzeko. Fagor Ederlanentzat proiektu garrantzitsua da eta, guztiok lortu nahi dugun arrakasta lortzeko, zaindu egin behar dugu.

Gainera, nabarmendu beharra daukat Fagor Ederlanek, bere kudeaketa eta gobernu organoek ordezkaturak, babes ematen digula etengabe, eta hori oso garrantzitsua da proiektuaren garapenerako baina baita lurralde horietan gabiltzan pertsonok motibatuz ere.

Brasilen diharduten Euskal Herriko beste pertsonekin harremanik ba al duzu?

Ia ezinezkoa da nahi genukeen harremana izatea, distantzia geografikoak zein enpresari eskaintzen diogun dedikazioa oso handiak direlako. Nabarmendu behar dut MCCko Brasilgo ordezkariarekin harreman gehiago izan dudala, bai enpresako arrazoiengatik, bai Brasila iritsi ginenean emandako babesagatik: baimenak, egokitzapena, alderdi pertsonalak, etab. "Erreferentziatzeko puntuak" falta oso nabarmena da horiek aurkitzeko modua topatzen duzun arte.

Zer duzu faltan?

Etxe eta lagun gehienak eta, dena esan beharra dago, gure gastronomiako alderdi batzuk ere, nahiz eta batzuetan saiatzen garen gure espezialitateen bertsio brasildarrak egiten.

Brasil: una experiencia recomendable

Roberto Corera y su familia llegaron a Brasil hace ahora año y medio. Estos son algunos apuntes personales de su aventura.

Roberto Corera, Copreci do Brasil



Aprovechando que en este número de la revista T.U. Lankide, se va a dedicar un especial a la realidad corporativa de Brasil, los amigos responsables de edición han pensado en invitarme a aportar un texto sobre mi experiencia en Brasil como socio de Copreci en nuestra implantación aquí.

Posiblemente hay compañeros de otras cooperativas que puedan aportar un mayor contenido, dado que Copreci hemos sido los últimos en llegar, pero en cualquier caso acepto la invitación e intentaré resumir lo que tantas veces ya he tenido la oportunidad de contar personalmente durante mis "vueltas a casa".

Según se me planteó, tengo que referirme únicamente a mi experiencia

personal, dejando al margen la parte profesional, que al fin y al cabo, con sus particularidades, no siento que es muy diferente a cualquier otro lugar.

La decisión

Como en todos los casos, lo primero que te ocurre cuando te plantean la posibilidad de una aventura de estas, es que te cuesta unos días poner las cosas en orden en tu cabeza para poder tomar la decisión analizando correctamente las prioridades. Creo que ése es el paso más importante, priorizar. Si como era nuestro caso, tienes una niña de 7 años, eso te facilita mucho las cosas en ese momento, ya que la mayor prioridad es evidente.

Todo el resto de factores, pasan a ser secundarios, aunque no es fácil dar un paso de este tipo cuando eres feliz en tu

casa, y a la gente que quieres no le hace demasiada gracia que te vayas al otro lado del mundo para cuatro años.

Dado que no conocíamos el país, siguiendo una prudente recomendación de Jesús M^º Herrasti, hicimos una serie de contactos con escuelas, etc... de Taubaté (São Paulo), de cara a desplazarnos allí y tener un contacto real con aquello, viendo "in situ" las posibilidades que teníamos de integrarnos bien allí, especialmente por parte de la niña.

El resultado de esta visita fue muy positivo en todos los sentidos, y eso fue fundamental de cara a tomar la decisión de venir con mayor consciencia y tranquilidad.

El aspecto que más nos atraía era la posibilidad de vivir una experiencia personal interesante, y en aquel entonces

pensamos que era nuestro momento. De ese modo, comenzamos la aventura en marzo del 2.002.

Un país singular

El primer impacto que se tiene en Brasil, creo que por parte de todo el mundo, es que ves un tipo de sociedad llena de **contrastos** en todos los sentidos y que no tiene nada que ver con la sociedad más o menos equitativa que conocemos.

En Brasil hay varios mundos, a nivel socio-económico, cultural, etc..., que viven muy próximos, tocándose prácticamente. En ese sentido, si tu nivel económico te lo permite, puedes encontrar de todo en todos los aspectos (educación, salud, ocio, etc...). De lo contrario, las condiciones son bastante duras, porque los niveles de cobertura públicos para muchos servicios básicos dejan mucho que desear, aunque se están esforzando en dar pasos para mejorar en ese sentido.

Esta realidad del país, con diferencias sociales tan acusadas, hace que muchas cosas y situaciones nos "choquen", porque son muy diferentes a lo que estamos acostumbrados.

El siguiente punto a hacer referencia es la **gente**. Éste es un factor fundamental a la hora de sentirte más o menos cómodo. Según nuestra experiencia personal, sólo tenemos palabras positivas y de agradecimiento. Desde el primer día nos sentimos bien recibidos y siempre tratados amablemente, con una sonrisa, y haciendo muchos esfuerzos para entender nuestro "portuñol" (portugués+español), como dicen ellos.

Esto, junto con la disposición de nuestros amigos, vecinos, ... a echarnos una mano cuando lo necesitábamos, fue fundamental. Especialmente para mi mujer y la niña, ya que ellas están "viviendo" Brasil mucho más que yo.

En lo que respecta a mis dos "acompañantes", todo lo que se refiere a su **integración** ha ido bien desde el principio y cada vez es mejor. Este aspecto es fundamental y punto clave. En estas situaciones todo el equipo debe estar bien integrado y ambientado. Claramente, para los que no están trabajando, este aspecto es mucho más difícil.

Otro tema que facilita mucho las

"Vivir una experiencia profesional en el exterior es muy recomendable; es una posibilidad de enriquecimiento profesional y, sobre todo, personal, ya que te permite, entre otras cosas, conocer y entender otros mundos y culturas".

cosas en Brasil es el **idioma**. El portugués, aunque para hablarlo bien hay que esforzarse más de lo que yo lo hago, enseguida deja de representar una barrera. Con muy poco, es posible empezar a comunicarse sin gesticular demasiado.

En el aspecto **gastronómico**, puedo decir que se puede encontrar más o menos de todo lo que estamos acostumbrados, por lo que, en ese sentido tampoco hay ningún problema.

No puedo dejar de hablar de la **naturaleza** brasileña. Aún conociendo bastante poco de este inmenso país, la naturaleza brasileña es una auténtica maravilla. En ese sentido Taubaté, tiene una ubicación privilegiada, ya que en un radio de 100 km, disponemos de sierras a 1.800 metros y de playas preciosas. Para la gente que le guste el tema, el entorno ofrece bastantes posibilidades.

Una recomendación

Aprovecho la ocasión, para recomendar a los próximos "aventureros", que quizás un buen planteamiento cuando se está desplazado es no vivir pretendiendo lo que se ha dejado atrás y sí intentar aprovechar lo interesante que la nueva situación te ofrece.

Resumiendo, desde mi experiencia personal, recomiendo la posibilidad de vivir una experiencia profesional en el exterior, como una posibilidad de enriquecimiento profesional y sobre todo personal, ya que te permite, entre otras cosas, conocer y entender otros mundos y culturas, lo cual me parece muy recomendable para cualquiera.

Para terminar, quiero aprovechar la ocasión para agradecer a todos los que han colaborado, y lo siguen haciendo, para que nos sintamos bien tan lejos de casa. ●

"Pequeños problemillas"

Como en ningún lugar todo es de "color de rosa", he aquí un par de comentarios sobre las principales dificultades y problemillas que nos hemos encontrado, aunque no han sido demasiadas.

En general, Brasil es un país muy complejo en todo lo que se refiere a trámites burocráticos, temas administrativos, etc... En el plano personal, nos tocó lidiar con la tramitación de nuestros visados de permanencia. Al existir un índice de desempleo relativamente elevado, Brasil tiene una política muy restrictiva a la hora de acoger extranjeros que no sean turistas. Para solucionar esto hubo que superar un proceso muy dificultoso, con muchos requerimientos absurdos, que gracias a la colaboración de muchos y alguna que otra salida precipitada del país finalmente acabó bien.

Otro tema del que se sufre un poco, como todo el que está fuera, es de "saudade" (soledad, nostalgia), como dicen por aquí. Lógicamente, lo que sí se echa en falta es a la familia y a los amigos. Eso por descontado. En cualquier caso, aprovechamos para saturarnos de "eso", todo lo que podemos cuando volvemos a casa.

Arizmendiarieta, Schröder y el 1º de octubre

Jose M^º Ormaetxea

En el AULA-MUSEO, dedicada a D. José María ARIZMENDIARRIETA en el Palacio de OTALORA, se halla el documento original, fechado en mayo de 1959, que constituye el primer paso que dio LAGUN-ARO. Lo concibió y puso su texto a máquina el mismo ARIZMENDIARRIETA en una de las Remington utilizadas en aquella época que con sólo mirar la mancha mecanografiada delata su longevidad y la identidad de su autor. Su contenido, es de carácter marcadamente declarativo, aunque tiene en esta ocasión su enjundia dispositiva porque en 80 artículos desgana las bases, aun no desmontadas, de las ideas clave que configuran la específica seguridad social del cooperativismo mondragonés. Dice así: 1^º *El Servicio de Provisión [SIC] Social actuará como una sección de CAJA LABORAL ... en tanto ... no requiera la constitución ... de una entidad con capacidad y personalidad jurídica plena.* 2^º *Sus prestaciones ... consideradas en su conjunto, no podrán ser inferiores a las que se pudieran disfrutar ... en virtud de preceptos legales ... obligatorios.* 3^º *Se propenderá a la economía y eficiencia de las prestaciones sobre la base de la máxima responsabilidad del asociado dentro de un marco de solidaridad humana y cristiana.* 4^º *Garantizarán los fines propuestos el espíritu de cooperación de los asociados ... y se inspirará siempre en los principios del mutualismo y cooperación que miran el bien de todos y cada uno de los asociados sin afanes de lucro.*

Arizmendiarieta

El Fundador del Cooperativismo de Mondragón partía de unos presupuestos básicos al formular su tesis. Decía: *El cooperativista no puede ser un "morroi" que trabaja por cuenta de otros y no tiene porqué tener en cuenta la hacienda en la que realiza sus labores. Por el contrario quien coopera y participa en una empresa cooperativa debe ser buen observador del gasto en el que incurre. Es necesario trabajar a costes decrecientes, como única forma de ser competitivos y poder parangonarse con otras empresas en el mercado mundial. Las cuotas de nuestro Servicio de Provisión Social representan una parte importante del gasto*



de la cooperativa y nuestra obligación es afanarnos en que estos sean mínimos sin que por ello dejen de darnos una cobertura tan buena como la que pueda proporcionarnos el Régimen General de la Seguridad Social (del que, por cierto, fuimos desalojados en 1959 por ser cooperativistas y, como tales, trabajadores por cuenta propia).

Fue, por tanto, bajo estas premisas consagradas en la expresión *propender a la economía y eficiencia de las prestaciones sobre la base de la máxima responsabilidad del asociado...* como se concibió el Reglamento del Servicio de Provisión Social a tiempo para que el 1º de octubre de 1959 pudiera ponerse en marcha, con escasamente 800 mutualistas beneficiarios (entonces se llamaban socios beneficiarios) un embrionario sistema que aun hoy contiene el mismo código genético en plena madurez.

Desmontado ahora todo el soporte declarativo con el que ARIZMENDIARRIETA acostumbraba a hacer pedagogía para que calaran sus ideas matrices, el Reglamento editado hace sólo 8 años recoge que las prestaciones de Asistencia Sanitaria (artículo 18^º) serán compensadas por LAGUN-ARO (entidad que

como cooperativa de 2º grado nació en 1967) en las siguientes proporciones: FARMACIA – 70%; MÉDICO – 80%; PEDIATRÍA PUERICULTOR – 80%; PRACTICANTE – 80%; ESPECIALISTA – 80% y CLÍNICA 100%.

Este sistema de *copago* (**cooperar** en el **pago**) nació precisamente para que los cooperativistas, que ahora son 28.000, desistieran de excederse en el gasto y afectara a las economías de su propio sistema de protección social porque el resto del coste – hasta el 100% – lo tenía que asumir el propio beneficiario.

Este procedimiento que dura 44 años ha sido la base de una eficiente administración de la que los cooperativistas se hallan manifiestamente satisfechos.

Schröder

El líder de la socialdemocracia alemana con mayoría en el BUNDESTAG ha recurrido recientemente a tomar medidas de eficiencia y responsabilidad. *El ejemplar Estado de Bienestar alemán que se forjó con el protagonismo del movimiento sindical se está recortando sin su participación, lo dice Antonio Gutiérrez ex-secretario de C.C.O.O.*

Lo cierto es que Alemania, que representa el 30% de la riqueza de la Unión Europea, no llega a cumplir el Pacto de Estabilidad y Crecimiento que obliga a los países de esa Unión Europea a que sus gastos fiscales no rebasen el 3% a sus ingresos: se pretende un presupuesto equilibrado con el objetivo de conjurar otros males como pueden ser el paro, que en el caso de Alemania llega al 10,4% de su población activa (tasa muy cercana a la de España, que en 2003 descenderá al 11%, y más alta que la de Euskadi, que se sitúa entre el 8% y el 8,3%).

Pues bien, lo que se ha impuesto Alemania para acceder al cumplimiento del Pacto es realizar un ejemplar recorte del gasto sanitario para atajar su excesivo déficit y su estancada (recesiva más bien) economía. Las reformas, comparables con el modelo de LAGUN-ARO tienen su principal expresión en el establecimiento del *copago*. Así, a partir de 2004, los alemanes que visiten al especialista pagarán 10 euros de su bolsillo; en la farmacia pagarán el 10% con un máximo de 10 euros por cada prescripción; las prestaciones como los implantes dentales y las gafas quedarán excluidas de la cobertura pública a partir de 2005 y 2007, con lo que se ahorrarán hasta 1.750 millones de euros por año; por asistencia clínica y hospitalaria, que en el caso de LAGUN-ARO es gratuita para sus mutualistas y sus beneficiarios, en el caso alemán, y a partir de 2004, el *copago* consistirá en que el asistido pague 10 euros por día sin que esta fracción del coste pueda superar el 2% de los ingresos diarios del paciente (sólo esta medida le proporcionará 3.300 millones de euros al Tesoro alemán).

Con estas y otras medidas de tipo cotizativo, el gobierno socialdemócrata –al que le ha apoyado la Democracia Cristiana conservadora– espera restaurar su equilibrio presupuestario progresivamente (*), porque no puede seguir manteniendo 4.500.000 ciudadanos en paro lastrando el impulso de la Unión Europea de los 15 que en 2003 sólo crecerá el 0,7% de su PIB.

El 1º de octubre

En esta fecha, hace 44 años, nació lo que hoy es LAGUN-ARO. En el Reglamento de 101 artículos, desarrollo del redactado por

“Alemania se ha propuesto realizar un ejemplar recorte del gasto sanitario para atajar su excesivo déficit y su estancada economía. Las reformas, comparables con el modelo de LAGUN-ARO tienen su principal expresión en el establecimiento del copago”.

ARIZMENDIARRIETA cuatro meses antes, quedaba recogido, y así se aplicó en adelante el criterio de que cada mutualista, por él o por sus beneficiarios, debía subvenir parte de los gastos en los que incurrieran, obligación bien reflejada en el Artículo 31º, y que luego ha sido una constante distintiva del sistema asistencial propio del cooperativismo.

El reparto financiador de la Asistencia Sanitaria se distribuye así en tres tramos: el primero lo aporta el mutualista satisfaciendo una parte del coste; el segundo lo asumen las comunidades mutualistas formadas por cooperativistas de cercanía geográfica o por homogeneidad, que se obligan a pagar parte del exceso consumido si el gasto de las prestaciones supera el 110% del establecido en Asamblea General; del mismo modo que les serán reducidas las cuotas cuando sus gastos no hayan alcanzado el gasto medio calculado para cada mutualista. Finalmente, la Asamblea General fija las cuotas, iguales para todos los mutualistas, previendo el gasto de cada año y equilibrándolo con los ingresos que se esperan obtener a través de esas cuotas.

La conducta de traspasar a la sociedad, en mayor o menor parte, los gastos que se originan a título individual, es una tendencia irrefrenable. La consideración de que este tipo de gastos no son ajenos pulsiona insensiblemente hacia el uso desmedido de prestaciones. Se llega de este modo a un inconsciente abuso. Si se tiene en cuenta los avances de las técnicas recuperadoras de la salud y su progresivo coste, el panorama ofrece una perspectiva presupuestaria sombría si no se moderan con criterios dignos y equitativos, tales propensiones.

Así funciona satisfactoriamente LAGUN-ARO desde el 1º de octubre de 1959. Y lo que nos congratula es que Alemania –que fue en tiempos del Canciller Bismarck (según se explica en los textos que historian la Seguridad Social) donde se estableció, en la tercera parte del siglo XIX, la primera cobertura universal a través de un seguro del Estado– quien haya tenido que moderar su opulento Estado de Bienestar (el *welfare state*, según los británicos, quienes mejor lo desarrollaron después de la 2ª Guerra Mundial) para poner límites al gasto y así poder cumplir sus pactos asumidos con el resto de países de la Unión Europea. ●

(*) También prepara una reducción severa de las pensiones, elevando a 67 años la edad legal de jubilación, tendencia que se extiende a toda Europa y que va a ser muy contestada.

El principio económico en la democracia (I)

José M^e Larrañaga

La democracia ateniense se representaba por la **Asamblea (Ekklesia)** desde la cuál se ejercía el poder supremo de la ciudad. Mantenía reuniones mensuales y todo ciudadano varón tenía el derecho y la obligación de presenciarlas. A esta Asamblea (General) le eran preparadas las cuestiones a tratar por el llamado **Consejo de los Quinientos** que estaba compuesto por 50 miembros de cada una de las diez tribus que componían Atenas, elegidos al azar. Además tenían la potestad de poder decidir en cuestiones que exigían urgencia, en asuntos que no admitían demora.

Por añadidura la mayor parte de los cuadros administrativos (hoy les llamaríamos funcionarios) estaban dirigidos por miembros del Consejo de los Quinientos, pero como todos ellos no podían estar reunidos en sesión permanente y resultaban demasiados para constituir un comité ejecutivo eficiente, crearon un **Consejo Interno (Pritaneo)** compuesto "sólo" por cincuenta hombres electos, cinco por cada tribu, los cuales permanecían en sesión una décima parte del año (876 horas, o 110 jornadas de 8 horas cada una, aproximadamente). Cada día, por suertes, elegían a uno de entre ellos para presidir la sesión.

Sabemos, por otro lado, que la Asamblea elegía a sus generales (hoy podíamos equipararlos a nuestros ejecutivos) por el término de un año y podían ser reelegidos.

Como podemos observar seguían un triple criterio de representatividad: el de elección personal para los miembros del Consejo de los Quinientos; el de idoneidad para los cuadros administrativos y los generales, y finalmente el de igualdad política a través de un sistema democrático radical: el sorteo.

Debemos añadir, sin embargo, otro criterio, agazapado entre los pliegues formales de las otras tres: el de economía. Es claro que no podían permitirse el lujo de mantener un alto



número de ciudadanos dedicados a los debates políticos, distraendo fuerzas de otras actividades necesarias para la vida social y productiva de la ciudad. Dado que el griego es un pueblo locuaz, podemos suponer que sus capitanes dedicaban mucho tiempo a los debates en sus reuniones, y no es aventurado pensar, así mismo, que cuestiones vitales para su supervivencia tales como el modo de repeler la invasión persa consumiría mucho espacio en sus reuniones pero en Salamina optaron, rápida y eficazmente por la acción. De lo contrario la historia hubiera tomado otro rumbo y hoy nadie recordaría la apasionante aventura cultural, social y política que supuso la Grecia clásica.

Economías de escala en la democracia

Cuando elegimos a los miembros del Consejo Rector de una cooperativa apelamos al principio de economía para justificar la adopción del modelo de democracia representativa. Elegimos a

pocos para que se ocupen de los asuntos de todos.

En una empresa reducida, con pocos socios, la proximidad con la que se viven los asuntos generales y la inmediatez de las relaciones interpersonales permiten una participación más activa con cierta naturalidad y sin grandes costos.

Pero no es posible, como quisiéramos tal vez muchos en teoría, trasladar este mismo esquema a empresas de mayores dimensiones porque las interferencias informativas y el tiempo requerido por cada socio para exponer sus criterios y opiniones nos llevaría a consumir mucho tiempo sin incrementar por ello el nivel de eficacia.

Teniendo en cuenta que el tiempo, bien escaso donde los haya, siempre resulta insuficiente en la empresa donde es preciso producir bienes y...venderlos en dura competencia (es nuestra Salamina cotidiana) se ve limitado por:

a) las personas involucradas en el gobierno (Consejo Rector) necesitan, también, dedicar parte de sus energías a su profesión o a cuestiones que no pueden o no quieren delegar;

b) la necesidad de "llegar a tiempo", del imperativo de urgencia que imprimen los acontecimientos en la gestión empresarial; y

c) por el imperativo de eficacia que nos obliga a buscar el máximo provecho del tiempo de cada uno (el tiempo es algo que pagamos con la vida).

Todo ello aconseja plantear alternativas que permitan armonizar la eficacia con los medios necesarios. El ideal de tomarse todo el tiempo necesario por todos los involucrados o interesados en los asuntos generales nos llevaría al absurdo, pero tampoco es de recibo, en términos democráticos, ceder todos los mecanismos de decisión en unos pocos especialistas. Tanto un extremo como otro son o antieconómicos, o poco racionales o poco eficientes.

Lo que no deberíamos olvidar nunca es que los electos no poseen el poder sino que sirven al poder de la Asamblea y que los miembros del pueblo no abdican del poder sino que lo delegan en determinadas personas en las que, por el momento, confían. Los límites se deben al principio de economía no a conceptos ideológicos o morales.

La democracia, como la cooperación, es una obra coral, nunca cesarista, unipersonal, pero no por ello debe renunciar a la eficacia y a la economía de esfuerzos.

A muchos humanistas les desagradan los términos eficiencia y economía, tal vez porque lo que se entiende por economía o eficiencia parece que hacen hincapié en valores erróneos, mezquinos, inhumanos, explotadores. Sin embargo considérese que el propio idioma no se ve libre del mal uso, más bien del abuso, de la palabra falaz, mentirosa y del discurso engañoso. Supongo que nadie renunciará a su lengua por las corruptelas que pueda inducir en determinados individuos.

Cómo rentabilizar costos

Constantemente tenemos que tomar partido en nuestras vidas sobre lo que queremos hacer, por ejemplo en determinado momento sentimos el deseo de, en el mismo tiempo, ver una película, leer un libro y hacer deporte, pero hemos de decidir por una sola de las tres actividades. Si leo no puedo hacer *footing*, ni puedo ver esa película que me interesa. Debo priorizar mi dedicación. La lógica me lleva a sopesar el costo y el beneficio de mi decisión.

“La democracia, como la cooperación, es una obra coral, nunca cesarista, unipersonal, pero no por ello debe renunciar a la eficacia y a la economía de esfuerzos”.

Si elijo el beneficio de leer el costo es no poder hacer deporte y no poder visionar la película. Si la satisfacción es mayor al desagrado se da la sensación de beneficio y por tanto el convencimiento de haber acertado en la elección.

Con respecto a la participación en las decisiones de la sociedad podemos pensar, según la reflexión anterior, que axiomáticamente cuando mayor es la sensación de recompensa de la participación en comparación con los costos, mayor será la retribución neta obtenida por dicha participación. En los siguientes casos el sentimiento de beneficio es claramente favorable.

- **Cuando se disfruta en tomar parte.** Del mismo modo en que un deportista aficionado está ansioso por saltar al terreno de juego y disfruta con ello mientras, en sentido contrario, le parece una tortura asistir a la opera.
- **Cuando más importantes sean para uno los temas que conciernen a la sociedad.** Una Asamblea que decide sobre la retribución o la pervivencia de los puestos de trabajo obviamente va a concitar más interés que la que discuta el color de la ropa de trabajo.
- **Cuando mayores sean las diferencias entre elegir una opción u otra en las decisiones que afectan a la sociedad.** Si apenas hay diferencia entre participar o no hacerlo, si las cosas no van a variar sustancialmente preferimos dedicar nuestro tiempo a otros asuntos.
- **Cuando sentimos que nuestra participación va a ser vital para la dirección adoptada por la sociedad.** Cuando intuimos que la votación va a ser pareja y que nuestra ausencia o presencia puede influir decisivamente en el resultado tendemos más a la toma de postura y a ser activos.
- **Cuando más conocimientos e idoneidad tenga uno mismo con respecto al tema o temas en cuestión.** Resulta difícil involucrarse cuando uno es profano en la materia, le es desconocida o carece de la preparación o habilidades necesarias para ser un miembro activo en la asamblea.
- **Cuando nuestro compromiso ideológico con la sociedad es más comprometida y firme.** Tanto si es favorable como contraria a la tendencia mayoritaria el activista social tiende más a la participación que el indiferente, el absentista o el autista social. ●

Avanzando hacia la excelencia en la gestión

José Luis Lafuente, Responsable de Desarrollo del Modelo de Gestión Corporativo



Si en otros ámbitos resulta dificultoso establecer sistemas de medición precisos, esta labor resulta especialmente compleja en el caso de la excelencia en la gestión dada la amplitud de aspectos incluidos en este concepto. Sin embargo la medición es un elemento clave para la mejora. Ante esta disyuntiva, en la Corporación hemos decidido no desarrollar herramientas propias de medición sino recurrir a otras más globales, pues ello nos permite establecer indicadores y comparaciones con el entorno con un costo razonable. En el presente artículo se analizan los resultados según una clasificación de 0 a 10 establecida por el Gobierno Vasco según los criterios que se expresan en el Cuadro Nº 1. Asimismo se presentan algunos datos globales de los resultados de las autoevaluaciones EFQM, herramienta recomendada en el Modelo de Gestión Corporativo como elemento de medición del progreso en la implantación del mismo.

En el gráfico 1 se presentan los resultados de los años 2001 y 2002 y su comparación con una muestra representativa de empresas industriales de la CAPV. Los resultados se obtienen tras una clasificación detallada de cada empresa/negocio de MCC según uno de los niveles establecidos en el Cuadro Nº 1.

Un análisis global permite afirmar sin ninguna duda que se están experimentando progresos de año en año en este ámbito, y que claramente nos encontramos por encima de la media de

las empresas de la CAPV de las que disponemos información (Ver gráfico nº 1), a pesar de que nuestro dato incorpora negocios de todos los sectores, y la comparación exclusivamente del sector industrial que tradicionalmente ha trabajado con mayor intensidad estos temas. Conviene destacar por tanto, un claro liderazgo en estas materias con respecto a nuestros competidores, tanto en el Sector Financiero por parte de Caja Laboral (Q de Oro) y Seguros Lagun Aro (Q de Plata), así como en el Sector de Distribución donde se están realizando esfuerzos importantes que se han traducido en diversos reconocimientos: Q de Plata para la Plataforma PMG de Elorrio, Q de Calidad Turística para Viajes Eroski, y la certificación de Responsabilidad Social según SA 8000 en el Grupo Eroski.

La clasificación recoge la situación a final del 2002, pero me gustaría destacar otros progresos aflorados en el año en curso, conocidos a través de los reconocimientos externos que se han hecho públicos, entre los que se encuentran **Soraluce, Seguros Lagun Aro y Politeknika Ikastegia Txorierrri**, galardonadas con la Q de Plata y **Fagor Electrodomésticos en su Negocio de Cocción** que ya ha sido nominado como **finalista en el Premio Europeo EFQM**. Mis felicitaciones a los colectivos de las cuatro organizaciones y mis mejores deseos para Fagor Cocción para que consiga el Price o Award en las deliberaciones finales que EFQM realizará en el mes de Octubre.

Volviendo al análisis global, es evidente que en el pasado

Nivel descripción

- 0 Empresas no sensibilizadas**
- 1 Empresas que están implantando sus sistemas de aseguramiento de la calidad**
- 2 Empresas que van a obtener la Certificación ISO 9000 en un plazo inferior a un año**
- 3 Empresas que disponen de la Certificación según la norma ISO 9000**
- 4 Han realizado una autoevaluación matricial**
- 5 Han realizado más de una autoevaluación matricial. Empresas homologadas por sus clientes según referencial EAOF, QS 9000, VDA...**
- 6 Han realizado por lo menos una autoevaluación avanzada. Empresas que obtienen entre 300-400 puntos en una evaluación externa según el modelo de la EFQM.**
- 7 Empresas que obtienen entre 400-500 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM Q plata.**
- 8 Empresas que obtienen entre 500-600 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM Q oro.**
- 9 Empresas que obtienen entre 600-700 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM Premio Europeo.**
- 10 Empresas que obtienen más de 700 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM.**

Nota: Método de clasificación del Gobierno Vasco.

hemos realizado esfuerzos importantes en materia de certificación y de introducción de la práctica de autoevaluación EFQM, lo que nos hace concentrar el grueso de los negocios en los niveles 4 y 5. Mi incitación a los que se encuentran en esta situación a continuar por este camino abordando con mayor rigor la autoevaluación (nivel 6), y accediendo a evaluaciones externas (nivel 7 y siguientes). El esfuerzo requerido se verá sin duda recompensado con creces, a juzgar por lo que dicen los que ya han recorrido el camino. La recompensa viene por una parte a través de una mejora de la imagen externa, pero sobre todo por la vía del reconocimiento interno al equipo directivo y a todo el colectivo, que está esforzándose cotidianamente en la mejora continua, y en un momento dado recibe la confirmación por parte de un experto externo de que esta labor tiene sentido y se encuentra en la buena dirección.

En el gráfico II se presenta la evolución de la media de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación EFQM del año 2002 y su comparación con los años anteriores. Es de destacar el elevado grado de utilización de la evaluación EFQM, que hace que aproximadamente la mitad de los negocios realiza este tipo de reflexión anual, como un input que permite establecer acciones de mejora en la gestión.

El estancamiento de los datos medios EFQM no es preocupante, pues el nivel medio sigue siendo elevado y la causa más importante del descenso de puntuación estriba en el cambio de método de evaluación y no significa un empeoramiento real en la excelencia en la gestión, sino probablemente a todo lo contrario. Muchas cooperativas están utilizando métodos más precisos de autoevaluación o evaluaciones externas, lo que habitualmente provoca un descenso en las puntuaciones, motivado por un mayor rigor en la medición que elimina apreciaciones subjetivas en muchos casos excesivamente optimistas.

La valoración global es por lo tanto positiva, por lo que no me queda sino reconocer el esfuerzo que se está realizando en la mayoría de las cooperativas en el progreso en la excelencia en la gestión, y recordar que este es un camino sin retorno y sin final, en el que siempre encontraremos elementos de mejora con su correspondientes repercusión en resultados. ●

Niveles de Desarrollo de la Gestión, año 2002 (Gráfico I)

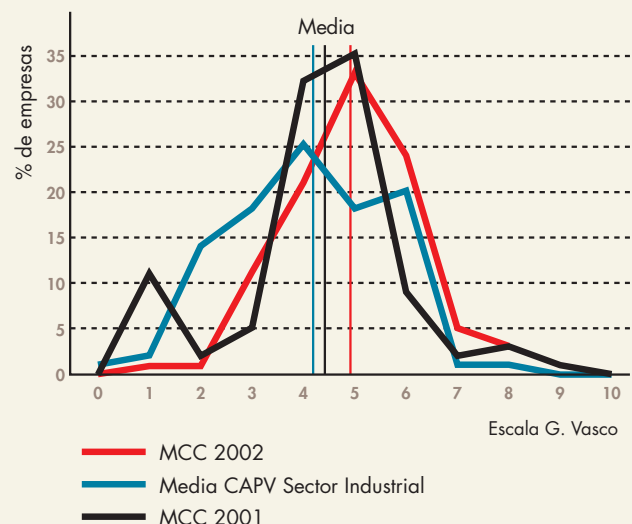
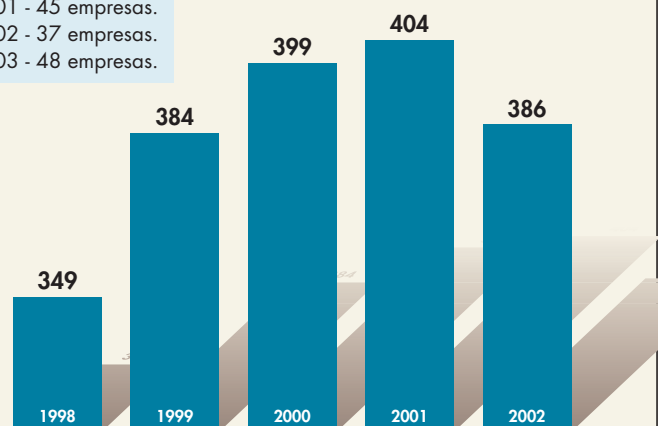


Gráfico II

1998 - 67 empresas.
1999 - 41 empresas.
2001 - 45 empresas.
2002 - 37 empresas.
2003 - 48 empresas.



El joyero Martín Basterra en su banco de trabajo. Sentado y rodeado de sus herramientas desarrolla su creatividad materializando sus propios diseños. Foto J.M.I. 2002.



Joyereros (I)

LA JOYERÍA ES UN ARTE EN EL QUE SE REQUIERE VOCACIÓN, DESTREZA MANUAL, CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y DOMINIO DE OTRAS TÉCNICAS.

Carmelo Urdangarín • José M^e Izaga

El uso de los artículos decorativos se remonta a los primeros tiempos de la Humanidad. Inicialmente, se elaboraban sin labrarlos con los productos minerales o animales que más les llamaban la atención por su forma o color: plumas, dientes y conchas.

Las primeras joyas fueron adaptándose a las distintas partes del cuerpo dando lugar a brazaletes, anillos, gargantillas, pendientes, cadenas, cinturones, broches, agujas, colgantes, imperdibles, cierres y diademas. Su utilización fue importante en los pueblos cultos de Oriente, y recibió un gran impulso con el descubrimiento del oro.

En la Edad Media, la joyería adquirió notable relevancia en Europa, y a finales del siglo XVI se inició el tallado de las piedras preciosas. En España los metales nobles traídos de América dieron gran

impulso a las artes suntuarias.

La construcción de una joya exige hoy la colaboración de gran número de artistas: dibujantes o diseñadores, fundidores, grabadores, cinceladores, esmaltadores, engastadores y joyeros propiamente dichos.

El joyero es el profesional que hace o vende joyas, aunque nos referiremos únicamente a la primera de estas actividades, es decir, al especialista que elabora de forma manual joyas en forma de piezas únicas o poco repetitivas.

Dos joyeros

Juan Carlos Jiménez (1928), inició su aprendizaje como joyero en un taller de Ceuta y a los veinticinco años se trasladó a San Sebastián, instalándose en un piso de la calle Moraza, en donde desempeñó su profesión hasta el año 1965. Realizó joyas de todo tipo sobre

pedido y, en ocasiones, por la importancia del comprador, se desplazaba a su domicilio para recibir el encargo, lo que en algunos casos exigía interpretar los gustos del cliente y buscar los diseños adecuados.

Contó con la ayuda y las enseñanzas de Luis Ortega, experto y veterano joyero donostiarra. Recuerda que hacia 1960/1965 cobraba por la elaboración de una sortija, entre 3.000 y 4.000 pesetas, dependiendo del trabajo que requería. El desempeño de su profesión le llevó a dominar diversas técnicas de trabajo, y le exigió una notable habilidad manual y una gran vocación, de forma que con el tiempo su trabajo llegó a constituir su mayor afición. En 1965 empezó a dedicarse a la elaboración de maquetas, principalmente de edificios y urbanizaciones, y esta actividad terminó siendo su más importante medio de vida.

La familia Basterra es otro buen ejemplo del desempeño del oficio de joyero. Martín Basterra (Galdakao 1935), tomó el primer contacto con la profesión a través de unos cursos formativos y después continuó su aprendizaje en un taller de joyería de Bilbao e instaló su propio establecimiento en la misma ciudad, llegando a tener a su cargo hasta 20 oficiales.

Sus hijos continuaron con la actividad familiar, que aprendieron en el taller de su padre, a donde acudían desde jóvenes después de la salida del colegio. Uno de ellos, Martín Basterra (Bilbao, 1962), sigue desempeñando actualmente la profesión en su taller de la calle Marqués del Puerto de Bilbao, siendo un experimentado joyero que abarca todos los campos de la joyería, desde el diseño y el fundido hasta el acabado final. Mantiene una relación estrecha y directa con sus clientes, a los que aconseja en sus decisiones, siendo un buen ejemplo de profesional que conoce y ama su oficio. Martín opina que el desempeño de su profesión "no cansa", pues la necesidad de crear nuevos diseños es continua.

El arte de la joyería

En joyería se diferencian tres categorías en función del precio: los de menor cuantía cuyos modelos repetitivos se elaboran industrialmente, los de valor medio fabricados en series reducidas, y los de alto coste o alta joyería, realizados artesanalmente como piezas únicas.

Habitualmente los joyeros autónomos se dedican a la elaboración de piezas de alta joyería y de las de precio medio. Además de la ejecución de nuevas piezas se dedican también a la reparación, recuperación de otras joyas y reproducción de diseños antiguos. La transformación de una joya, en base a las partes aportadas por el cliente y siguiendo sus indicaciones, es también una labor muy frecuente.

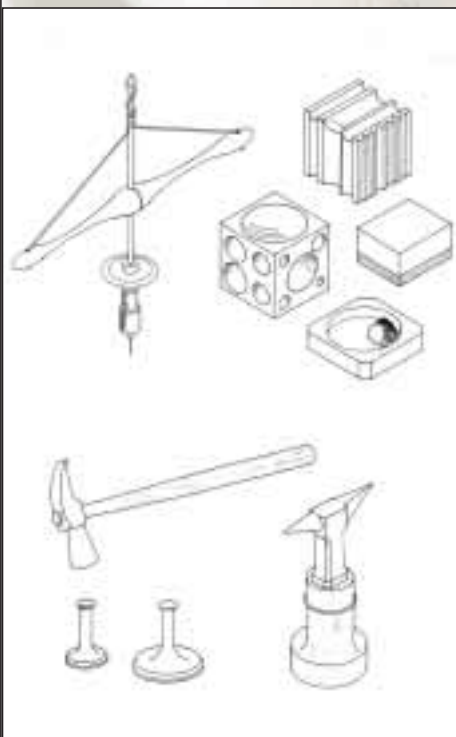
Según un veterano artesano "en joyería uno se fabrica casi todo", y opina que el joyero debe tener una idea clara de la obra que desea conseguir, ser un perfeccionista y no cesar hasta "lograr una joya bien acabada, rematada y frecuentemente simétrica".

En opinión de otro experto joyero, en esta profesión es preciso dibujar bien y tener una visión espacial de la pieza.

Para todo ello es necesaria la experiencia y la práctica de taller, porque sólo de esta forma es posible enfrentarse a una nueva pieza no realizada con anterioridad. Además, un joyero debe ser creativo para lograr sorprender a su cliente. En opinión de ambos, "la joyería es un arte".

Las técnicas de trabajo

Un buen joyero debe dominar técnicas dispares y conocer bien las cualidades de los materiales que utiliza: el oro, el platino y la plata. Los brillantes y las piedras preciosas que adquiere ya elaboradas completan su materia prima.



Herramientas del joyero tradicional.

El oro es relativamente blando, pesado y el más maleable y dúctil de los de su género, permitiendo el trabajo en frío después de un recocido a 800°C, fundiéndose a los 1.063 °C. La pureza o "ley" del oro se expresa en "quilates", siendo el puro de 24, empleándose en joyería aleaciones de 10 a 22 quilates. El "oro blanco", es una aleación de oro y plata al 50%. La plata es un metal blando, lustroso, muy dúctil y maleable, demasiado blando para ser utilizada en estado puro, por lo que se emplea en aleación con otros metales nobles. La plata de los joyeros es una aleación de 80% de plata y 20% de cobre. En estado puro funde a 954 °C. El platino es

también blanco, maleable y dúctil y se puede forjar entre 400 °C y 1.000 °C, fundiendo a 1.769 °C. No se empleó en joyería hasta finales del siglo XVIII.

Con estos metales el artesano elabora anillos en bruto y piezas fundidas en oro, platino y sus aleaciones, así como hilo de oro, láminas del mismo metal y tiras de diversas formas y secciones. Los anillos se obtienen por fundición a la cera perdida o a la concha o jibia. Los hilos y láminas se consiguen por fusión y posterior laminación, a los que seguidamente se les da forma cortándolos con tijera de joyero o con segueta, curvándolas por medio de ligeros golpes dados con el martillo y estirándolos por sucesivos golpes. Después, monta las piezas, uniéndolas por soldadura, por remachado y por medio de tornillos. Por su parte, las piedras preciosas se fijan a la parte metálica de la joya por engastado o por medio de patas o garras que las abrazan.

Las herramientas

El joyero trabaja sobre su banco de trabajo consistente en una mesa de madera con varios estantes en su parte frontal. En el centro de uno de ellos dispone de una pieza del mismo material, "la astilla", sobre la que apoya las piezas cuando las trabaja y bajo ella un tablero revestido de una lámina de zinc que le permite recoger todos los pequeños trozos y limaduras de los metales que manipula, para ser recuperados posteriormente, todo ello provisto de buena luz.

Sobre la misma distribuye sus herramientas, entre las que podemos mencionar diversos modelos de alicates de su profesión, segueta o sierra fina, pequeños martillos y yunques, limas, violín o taladro manual de cuerda, tases, embutidores de diversos tamaños, soldador de gas oxhídrico, soporte con aislante para soldar, tijeras de joyero, el crisol o cazoleta cerámica para fundir, "la rielera" o molde de hierro consistente en un tocho de hierro de sección cuadrada y provisto de un mango de madera que en sus caras posee varias acanaladuras o ranuras de diferente tamaño sobre las que el joyero vierte el metal fundido, hileras o placas metálicas con numerosos orificios de diversas formas y tamaños. Además, cuenta con el banco de estirar hilo y el de laminar placas. 28

Longevidad feliz

UNA PROPUESTA BASADA EN UNA SERIE DE PRINCIPIOS QUE DEBEMOS CONSIDERAR E INCORPORAR EN EL QUEHACER DIARIO.

ICTE



La vida es una sucesión de retos, y los retos son un motivo más para vivirla y disfrutarla; y es que la vida es bella y está llena de detalles que la hacen merecedora de ese disfrute que todos debemos aprovechar y desear prolongar.

Los científicos han calculado que el ser humano puede vivir entre 120 y 140 años. Sin embargo, vemos que la expectativa de vida máxima alcanzada hasta ahora ha sido de 80 a 81 años por los japoneses. Y se pueden contar con los dedos de las manos las personas que han rebasado los 110 años.

Se observa que los adultos mayores, cuando rebasan cierto número de años, tienen una serie de deficiencias, limitaciones y padecimientos que reducen en mayor o menor medida el disfrute de la vida, llegando en ocasiones a que ésta se convierta en sufrimiento, dolor y desesperación para estas personas.

Por otra parte, los continuos y acelerados avances de las ciencias y las técnicas seguirán contribuyendo para alcanzar el objetivo propuesto de una longevidad satisfactoria. Pero a estos avances hay que añadirles de una forma decisiva el aporte individual de cada persona para lograr el gran objetivo de una longevidad feliz.

Para tener en cuenta

Partamos de una serie de principios que debemos considerar e incorporar conscientemente en nuestro quehacer diario:

1. El cerebro lo controla todo. Esto está bien establecido, de manera que si usted conscientemente se propone algo en relación con su cuerpo y cree firmemente en ello, lo logra.

Todos los médicos coinciden en afirmar que cuando un paciente se propone rebasar una afección la rebasa exitosamente. Por el contrario cuando un paciente, aunque tenga una afección banal, se muestra incapaz de enfrentarla se complica. Igualmente, si usted piensa y está convencido de que vivirá bien muchos años posiblemente lo logre. Aquel que piensa que cuando rebase los 40, 50 ó 60 años estará mal, envejecerá rápidamente a partir del día siguiente de su cumpleaños y ¿qué diferencia existe entre el día anterior a los 40, 50 ó 60 con el día siguiente a esas fechas?

- 2. La persona es un animal de hábitos.** La persona que se baña todos los días se siente incómoda cuando no se baña. Si tomamos el café con azúcar, cuando lo tomamos sin azúcar nos desagrada. ¿Cuántos de nosotros teniendo que ir por la mañana a un sitio hacia donde no nos dirigimos habitualmente, nos encontramos en camino o llegando a nuestro trabajo diario? Esto nos demuestra que podemos dejar un hábito dañino por otro que sea beneficioso para la salud bien en cuanto a alimentación, ejercicio físico, etc.
 - 3. Actitud positiva ante la vida.** Todos conocemos que el pesimismo deprime todos los mecanismos defensivos de la persona. Al contrario, el optimismo aumenta estas defensas. No hace falta comentar lo importante que esto es para la vida, además de la importancia del optimismo para enfrentar con éxito todas las actividades.
 - 4. Órgano que no se ejercita se atrofia.** Este principio vale para todos los órganos, aparato y sistemas del organismo. Desde el cerebro hasta los músculos, es necesario ejercitar todo el cuerpo para mantenerlo sano y activo.
 - 5. Todo exceso es dañino.** Ni mucho, ni poco: el término medio. Excesivo ejercicio muscular es malo. Malo es también el poco ejercicio muscular. El escaso uso de la mente nos lleva a reducir su capacidad; cuando lo usamos y lo ejercitamos regularmente, saliendo de la rutina, lo desarrollamos.
 - 6. El organismo humano** (la máquina más perfecta que existe) es capaz de compensar transgresiones esporádicas si no son máximas. Esto podemos definirlo con el dicho popular: "Una vez al año no hace daño".
 - 8. Aprovechar las acciones que realizamos cotidianamente** modificándolas para que redunden en beneficio del disfrute de la vida. La "civilización" ha introducido una serie de hábitos insalubres, por ejemplo para desplazarnos usamos el automóvil aunque las distancias sean cortas, si tenemos que subir 4 ó 5 pisos usamos el ascensor y no la escalera, después de un almuerzo o cena permanecemos sentados conversando, fumando, bebiendo cognac, aunque tengamos alrededor un bello jardín con aves por el que podemos dar los 300 pasos que recomendaban los griegos después de la cena para seguir conversando.
- En definitiva, se trata de hacer todo lo que esté en nuestras manos para lograr una longevidad satisfactoria. ●

Getxo: marítimo y aristocrático

EN LOS ALBORES DEL VERANO, LE PROPONEMOS UN PASEO CON SABOR A MAR POR ESTE MUNICIPIO VIZCAÍNO.

Eukeni Olabarrieta

El Abra es el accidente geográfico más aparente del litoral vasco, supera a todos por su magnitud. Un gran espacio natural donde se dan cita las grandes obras civiles: el superpuerto, los superdiques... aquí casi todo es de gran magnitud, super, como se dice ahora. Entrar en el Abra desde el mar es todo un espectáculo. A proa, el puente de Vizcaya, una gran obra de ingeniería para su época. A estribor el paisaje fabril e industrial con el perfil del monte Serantes como fondo, y a babor los acantilados de Punta Galea y el municipio de Getxo, sede de la aristocracia industrial y de las grandes fortunas. Hay barcos que dan paseos por el Abra y la ría, si tiene ocasión y no tiene miedo al agua, la experiencia merece la pena.

El municipio de Getxo comprende los barrios de Santa Ana, Las Arenas, Neguri, Romo, Algorta y Andra Mari, fáciles de recorrer y en los cuales podemos ver el Ayuntamiento, construido en sillaría de arenisca dorada, los elegantes palacetes y mansiones, casi todos construidos a primeros del siglo XX como Santa Clara, los Rosales, Churruca, Bake Eder, la ermita de Santa Ana, la ermita del Angel de la Guarda en el barrio de Andra Mari, etc. Pero más gratificante todavía es el paseo por la orilla del mar. Después de subir a lo más alto del Puente de Vizcaya, más conocido como Puente Colgante, y



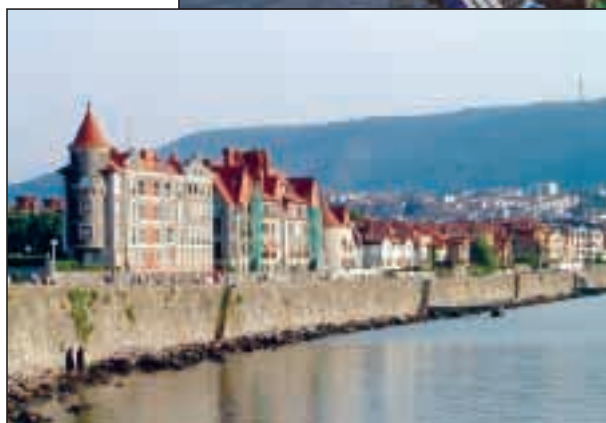
Club Marítimo del Abra y las casas Itxas Begi, Palacio Kai Alde y Casa Cisco, cada una de un estilo distinto, pero todas bellas. Más adelante y ya en el paseo de Arriluce están los palacios de Lezama-Legizamon y de Arriluce y entre los dos el "Caserío" Aizgoyen. Y sobre el mar un curioso edificio, la Casa de los Naufragos, una mezcla de gran caserío y faro, que

nos conduce al muelle y al puerto deportivo del Abra-Getxo, donde además de las excelentes instalaciones portuarias para barcos deportivos, hay cines, cafeterías, comercios especializados, restaurantes, tiendas, que dan mucha vida y ambiente a este puerto.

Continuamos por la playa de Ereaga hasta llegar al Puerto Viejo, antiguo puerto pesquero, lugar pintoresco de estrechas y empinadas callejuelas repletas de bares y restaurantes donde se pueden degustar pintxos, banderillas,

cazuelitas... una zona de ambiente y marcha, como se dice ahora.

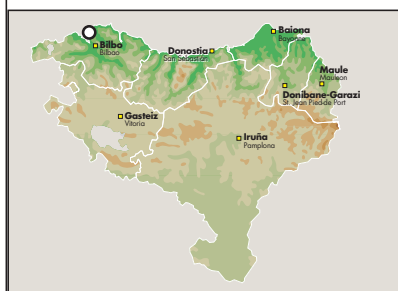
Para terminar la excursión un paseito hasta el molino de Aixerrota, único ejemplar de molino de viento de su época que se conserva en pie, construido en 1726 en una



desde arriba contemplar la espléndida panorámica, se puede iniciar el paseo hacia la playa de Las Arenas pasando por el monumento a Churruca; nos dirigimos después hacia Arriluce y en el camino podemos ver el

época de gran sequía que hizo inservibles los clásicos molinos movidos por la corriente de los ríos. Y un poco más adelante y siguiendo la carretera de la Galea que bordea un precioso acantilado, podemos ver el antiguo fuerte Castillo del Príncipe, fortificación del siglo XVIII levantado para defender el tráfico marítimo hacia Bilbao.

Se puede seguir por el acantilado, hay un bello paseo hasta Sopelana, pero esto lo dejamos para una próxima excursión por estas tierras. ●





Dora Salazar

ESCULTORA

Rosa Mondragon

HACE 20 AÑOS QUE ELIGIÓ LA ESCULTURA COMO MODO DE VIDA. SU OBRA HA SIDO AMPLIAMENTE RECONOCIDA Y EN LA ACTUALIDAD ES UNO DE LOS ESTANDARTES DEL ARTE EN EL ESTADO.

Dora es navarra, de Alsasua, pero hace unos años que fijó su residencia en Donostia. La hemos visitado en su domicilio donde trabaja en nuevas figuras que expondrá en Madrid a finales de año. Aprovechamos la ocasión para recordar sus inicios y repasar la evolución de su obra.

¿Cuándo te decantas por la escultura?

No recuerdo la fecha exacta, pero hace aproximadamente 20 años que empecé a realizar las primeras esculturas. Ya en el tercer curso de carrera de Bellas Artes expuse por primera vez en un bar y posteriormente en el Aula de Cultura de Bilbao.

En cuanto al porqué me decanté por la escultura, creo que es una manera cómoda de plasmar la realidad, porque te permite incorporar volumen a tu obra, y este aspecto es importante para mí puesto que en otras modalidades, como en la pintura, se exige una abstracción y una síntesis de lo que el autor desea transmitir. Por otra parte, me interesa y me gusta el aspecto físico a la hora de trabajar, es decir, tocar, romper, atar, moldear... diferentes materiales.

¿Cómo ha evolucionado tu obra en estos veinte años? ¿En qué aspectos particularmente?

Es complejo de explicar, porque efectivamente la evolución de mi obra es clara, pero hay aspectos que se han ido repitiendo desde los inicios. La evolución es visible en las formas y, sobre todo, en los materiales. En un principio, comencé a trabajar con diversos materiales y con el tiempo me he ido decantando por algunos concretos. En mis primeros años trabajé mucho con materiales de deshecho: sillas, armarios, bicicletas, latas... Y después introduje los dibujos, situados en el espacio de la obra escultórica.

Ahora trabajas con metal, ¿qué te aporta este material?

Sí, estoy realizando diferentes figuras con hilo de cobre de motores; es un material que se utiliza para hacer bobinas de motores. Lo descubrí por casualidad en una ferretería y después lo he comprado al por mayor. Ha sido un descubrimiento mágico porque se ilumina con la luz, y tiene unas propiedades muy interesantes.

Háblanos de la temática de tu obra. Se dice que transmite tu fina sensibilidad por la situación de la mujer.

“En arte, me ha apete

Sí, el tema de la mujer en mi obra surge desde los famosos "corsés" que realicé hace un tiempo, pero por otra parte soy mujer y por tanto, siempre me he interesado por nuestro mundo. Ésta es una pregunta que se ha repetido en muchas entrevistas que me han realizado y siempre he manifestado que no quiero entrar en los tópicos, es decir, no siempre se puede identificar la obra de una mujer, aunque es inevitable la influencia de nuestra vida, nuestros hábitos y nuestra propia estructura corporal.

Has expuesto muchas veces y en lugares muy diferentes. ¿Qué percibe quien se acerca a visitar tu obra?

La verdad es que no me llegan demasiadas críticas, ni buenas ni malas; a mí verdaderamente me gustaría que hubiera más. Generalmente las personas que se acercan a ver mi obra es porque verdaderamente tienen una predisposición y un interés previo. Me gusta que quien observa una obra relicé su propia lectura de la misma, porque incluso alguna vez ha sido diferente a la que yo había preconcebido.

En alguna ocasión tus obras han estado expuestas al aire libre. ¿Qué importancia tiene el entorno?

Transitoriamente he expuesto alguna obra en las calles de Bilbao con motivo del aniversario de la fundación de la ciudad, y recientemente también he expuesto en Donostia, muy cerca del Kursaal. Se trata de obras que se mantienen durante un tiempo breve y posteriormente se retiran. También realicé una obra que se mantiene permanentemente en el malecón de Zarautz.

En estos casos, el entorno es un elemento a tener en cuenta, porque una galería es un lugar cerrado y, como he comentado anteriormente, la gente opta por ir o no. Pero cuando expones en la calle sabes que todo el mundo que pase por allí lo va a ver. En este sentido creo que tiendo a ser más amable y discreta con el entorno donde se expone la obra.

A lo largo de tu carrera has alternado además otras manifestaciones de arte, ¿verdad?

Sí, en alguna ocasión he dibujado ilustraciones, he hecho incursiones en el mundo de la escenografía en el teatro, publiqué un libro con ilustraciones mías y textos de Atxaga... En realidad, siempre me ha apetecido probar de todo, pero es difícil valer para todo.

¿El arte, y la escultura en concreto, es una actividad que interesa a la mayoría de la población o sólo a una minoría?

Cada vez interesa a más gente. En este sentido, el hecho de que los museos se hayan convertido en centros espectaculares como el Guggenheim ayuda en cierto modo a que una proporción mayor tenga un interés por visitar exposiciones que antes no visitaba. De todas maneras, creo que la población elige según los gustos y el interés en visitar un museo, ir al teatro, a la ópera,

“Me gusta que quien observa una obra relicé su propia lectura de la misma, porque incluso alguna vez ha sido diferente a la que yo había preconcebido”.

a un concierto, al cine, ... porque es imposible que todos podamos llegar a todo, ni siquiera que nos interese.

¿En qué estás trabajando actualmente?

Estoy trabajando para una próxima exposición que se abrirá en Madrid en Navidad y la próxima primavera expondré también en Pamplona. Concretamente, esta figura en la que estoy trabajando ahora la estoy realizando en hilo de cobre y aunque en un principio iba a ser más rígida, creo que terminará siendo más ligera y más dinámica, será una especie de hada, y se me ocurre que pueda titularse algo así como "Pide tres deseos", porque me gusta mantener el aspecto positivo y optimista.

¿Cuánto tiempo dedicas diariamente a la escultura?

A la hora de empezar con una escultura siempre tengo un punto de partida y trabajo en base a una idea preconcebida, aunque en el proceso puede modificarse. En cuanto a la dedicación diaria, depende de la prisa que tengo en terminar una obra determinada, pero en la mayoría de los casos alterno la escultura con otras actividades como leer. Me gusta descansar con frecuencia y no saturarme porque en alguna ocasión me ha tocado echar marcha atrás.

¿Qué aficiones tienes?

Me encanta todo lo que tenga que ver con la cultura en general, en sus diversas manifestaciones. Además, me gusta nadar, pasear, salir, ... ●

A la hora de empezar con una escultura siempre tengo un punto de partida y trabajo en base a una idea preconcebida, aunque en el proceso puede modificarse. Me gusta descansar con frecuencia y no saturarme porque en alguna ocasión me ha tocado echar marcha atrás.

cido probar de todo”

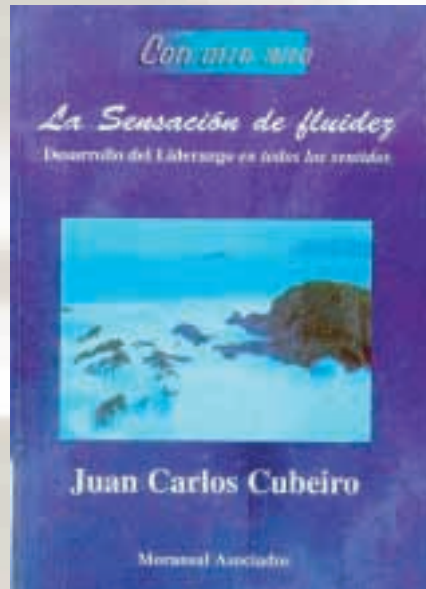


La paradoja

James C. Hunter

Los principios del liderazgo son tan simples que se nos han olvidado por completo. Confundimos la autoridad con el poder y el respeto con el miedo, lo que lleva a unas relaciones tensas y recelosas entre jefes y subordinados, y a un triste resultado: cuando un equipo trabaja para contentar al jefe, ¿quién se ocupa realmente del trabajo?

Este libro nos enseña que dirigir consiste, paradójicamente, en servir a los demás, porque un buen líder está pendiente de sus subordinados para atender a sus legítimas necesidades, ayudarles a cumplir sus aspiraciones y aprovechar sus capacidades al máximo. Una reflexión inteligente que ha servido de inspiración a numerosos directivos norteamericanos.



La sensación de fluidez

Juan Carlos Cubeiro

Este libro aporta al Desarrollo del Liderazgo nuevos conceptos y enseñanzas. A diferencia de otros textos sobre Dirección empresarial, "La sensación de fluidez" utiliza una historia con fines didácticos.

Un directivo jubilado pasa toda una semana con su sucesor, un joven ambicioso pero individualista, para enseñarle cómo liderar a su equipo de trabajo con eficacia y satisfacción.

Juan Carlos Cubeiro es Director Europeo de Gestión por Competencias de Hay Group. Asesor de decenas de compañías de los distintos sectores económicos, es colaborador asiduo de la prensa especializada, ganador del I Premio AECA al mejor artículo de management del año, Juan Carlos Cubeiro ha trabajado como consultor en otros países de Europa, Asia-Pacífico, Norteamérica y América Latina.



Gestión positiva del estrés

Peter E. Makin, P. A. Lindley

Se trata de un libro escrito para las personas que quieren aprender a sacar partido del estrés. El trabajo está estructurado en torno a un cuestionario de autoevaluación, que indicará al lector los aspectos a los que debe dedicar mayor atención, entre los que se destacan los siguientes: hacer un reparto equilibrado del tiempo; comunicarse con eficacia y firmeza; relajarse; mantenerse en forma para luchar contra el estrés; ser positivo y tomar el control; crear, utilizar y prestar apoyo.

Durante la investigación práctica que sirvió de base al libro, los autores entrevistaron a gran cantidad de personas en importantes organizaciones británicas, así como a profesionales de reconocido prestigio que han conseguido triunfar en entornos de gran presión.

Mundukide inicia un nuevo proyecto en Guinea Ecuatorial



UNA DELEGACIÓN DE MUNDUKIDE Y DE LANKI (HUHEZI-MU) HA REALIZADO EL TRABAJO DE IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO EN GUINEA ECUATORIAL.



El técnico de Mundukide Andoni Mujika, junto al equipo promotor del proyecto.

comienza el proceso de Intercooperación con una visita de identificación. En esta visita tratamos de analizar los aspectos socioeconómicos del país y de la región en la que se ha propuesto la acción. A continuación, se elabora un informe que refleje esa realidad y la comisión de Intercooperación junto con la permanente de grupos de trabajo decide si se van a llevar a cabo los siguientes pasos del protocolo: estudio de mercado, plan de viabilidad, plan de gestión, aspectos societarios... En el caso de que estos análisis sean positivos se inicia la actividad empresarial propiamente dicha, con todos sus aspectos: control de gestión, captación

Andoni Mujika, técnico de Mundukide, y Urko Vivar, miembro del Instituto Lanki, han permanecido durante el mes de julio en Guinea Ecuatorial realizando el trabajo de identificación sobre el terreno de un proyecto productivo de producción de pienso y engorde de aves en la región centro-sur de este país. En la entrevista, tratamos de recoger los aspectos más significativos sobre: los criterios de elección de proyectos de Intercooperación, el país, el proyecto, las gentes del lugar, el paisaje...

de recursos, comercialización, formación... La última fase comienza cuando la empresa ya está en marcha, con herramientas como la mejora continua, la autoevaluación, creación de nuevas empresas...

¿Por qué Guinea Ecuatorial?

Para que Mundukide decida acompañar cualquier proyecto, en cualquier país del sur, en primer lugar, debe de estar aprobado por el Patronato de la Fundación. Nuestra organización tiene una serie de criterios generales y básicos establecidos para que se decida incorporar cualquier iniciativa a un proceso de Intercooperación entre Mundukide y el grupo promotor del proyecto.

¿En qué consisten esos criterios?

Haciendo un intento por sintetizar los principales aspectos subrayaría, entre otros, que el proyecto que se presenta en Mundukide debe de estar elaborado por un grupo local, no por nosotros, y debe de contar con un equipo promotor y liderazgo local. Acompañamos exclusivamente actuaciones de carácter productivo, la iniciativa tiene que tener una vocación comunitaria-cooperativa, etc. Además, contamos con un sistema de Intercooperación y un protocolo que aplicamos a los proyectos aprobados.

Cuéntanos cuál es el protocolo de actuación.

En primer lugar, cualquier iniciativa, debe de reunir los criterios generales que se han expuesto en la pregunta anterior. En segundo lugar, una vez realizada la elección de la iniciativa,

Está claro que tenéis una filosofía, unos criterios y un protocolo establecido, pero cuéntanos brevemente el proyecto de Guinea Ecuatorial

Se trata de una iniciativa cooperativa que quiere producir pienso y criar pollos para comercializarlos. En todo el país no existe una sola fábrica de pienso y los pollos que se comercializan son todos congelados e importados. Societariamente el grupo promotor está integrado en una cooperativa de pequeños agricultores (CIPA) y en estos momentos nos encontramos en la fase de identificación del proyecto.

¿Qué imagen traéis de ese país?

Es un país con una superficie de unos 28.000 Km², parecido en extensión a Bélgica, se encuentra entre Camerún y Gabón en la zona continental y tiene dos islas, en una de las cuales, se encuentra la capital, Malabo. Tendrá un millón de habitantes, aproximadamente, de los cuales, algo menos que la mitad son menores de 15 años y una densidad de población de unos 16 h/Km². Es un país pobre, con una esperanza de vida de unos 58 años, con 21 médicos por cada 100.000 habitantes, agua potable para el 10% y acceso a redes de saneamiento para el 18%. Los alumnos que en este momento han accedido a la enseñanza superior son 1003 en todo el país. La actividad principal es la agricultura de subsistencia y el sector industrial es prácticamente inexistente exceptuando el petróleo y la madera. Paisajísticamente, se trata de un país maravilloso y rico en vegetación, selva, especies animales y una costa espléndida sin explotar. ●

Ona-pres

Cooperativismo periférico

- UBICACIÓN: ZAMUDIO-BIZKAIA
- AGRUPACION: DEFORMACIÓN-DIVISIÓN INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO
- ACTIVIDAD: PRENSAS HIDRÁULICOS ESPECIALES.
- PLANTILLA: 48 PERSONAS
- VENTAS 2002 : 9,8 MILLONES DE EUROS.



Juan Cruz Arana Presidente y Responsable financiero

La vigencia del cooperativismo

Ona-pres es cooperativa desde el año 1969 y yo me incorporé dos años después. Durante estos casi 35 años hemos tenido muchos "dientes de sierra", y siempre me ha parecido que realmente hemos sido cooperativa en los momentos de crisis, y realmente es cuando más esfuerzos ha hecho la gente y menos tensiones ha habido.

Durante estos últimos años hemos vivido una época bastante buena para la empresa y aunque quizá desde fuera alguien pueda pensar que no

parece una cooperativa, creo que efectivamente vivimos el cooperativismo, aunque cada cual lo expresa de diferente manera. Y opino que lo mismo se puede decir de las cooperativas ancladas en nuestro entorno, con quienes tampoco mantenemos una estrecha relación por el hecho de ser cooperativas.

Por otra parte, en cuanto a la filosofía y los principios del cooperativismo creo que, como todo en la vida, necesitan reciclarse y actualizarse, sobre todo respecto a las prioridades sociales.



Jose Antonio Ruiz Responsable de equipos hidráulicos

Aspectos prioritarios

Efectivamente hace unas décadas se vivía más intensamente el cooperativismo, había más inquietudes y más interés en formar a la gente en aspectos cooperativos. Me refiero a la época en que estábamos tutelados por Caja Laboral, cuando se impartían cursos diversos en cuanto al papel del Consejo Social, el Consejo Rector, ... En ese sentido, detecto que MCC no comparte esa misma inquietud en la actualidad, quizá porque nos dejamos llevar por el aspecto prioritario, es decir, el

económico.

Lo mismo ocurre con los jóvenes que buscan su primer trabajo, puesto que se incorporan a una cooperativa sólo porque les ofrece un trabajo, sin un interés previo. Pero también he percibido un sentimiento a la inversa, es decir, creo que un sector de la población tiene un alto concepto de las cooperativas y del Grupo MCC, aunque desde dentro esa visión es diferente, porque cada cooperativa es la que "tiene que sacarse sus castañas del fuego".



Gorka Peña Proyectista

Visión idealizada del cooperativismo

Empecé a trabajar en Ona-Pres el año 1999 y anteriormente había trabajado en una SA. Cuando me incorporé me explicaron los aspectos más importantes en cuanto a lo que supone trabajar en una cooperativa, pero creo que la gente del exterior, la cuadrilla por ejemplo, tiene una visión idealizada de lo que es una cooperativa. En ocasiones les comento que no todo es como parece: que no somos como una familia, que no todas las propuestas salen adelante, etc. En definitiva, el

trascorrir diario de una cooperativa viene a ser bastante similar al de cualquier otra empresa.

Por otra parte, sí existen aspectos diferenciadores: en una SA la dirección es inaccesible y aquí el flujo de comunicación es mayor; además la política de retribución y el aspecto económico de la empresa es mucho más claro, todos participamos de aspectos cruciales como la seguridad en el trabajo, los proyectos de la cooperativa, etc.

A propósito del libro de Ormaetxea

Ormaetxea será, con toda probabilidad, uno de los empresarios vascos más importante del siglo XX. Tanto desde el punto de vista cuantitativo, ya que las empresas creadas por su impulso emprendedor ocupan hoy a más de 20.000 personas, como desde el punto de vista cualitativo, al haberse desarrollado esas empresas incorporando nuevos valores humanistas que, lejos de ser un handicap para el desarrollo empresarial, lo han favorecido y multiplicado.

Es cierto que el papel de Ormaetxea no ha sido, ni mucho menos, el de un empresario típico. Es cierto que contó con apoyos especiales, tanto de las personas que se incorporaron a la nueva experiencia como de otras personas e instancias que apoyaron al cooperativismo como consecuencia de la tremenda ilusión que suscitó en la sociedad vasca.

Pero fue él quien, bajo el magisterio de Arizmendiarieta, impulsó las primeras cooperativas y, posteriormente, quien materializó las infraestructuras necesarias para la creación y desarrollo de nuevas cooperativas, en el llamado "Grupo Caja Laboral". Ciertamente, además, sería difícil imaginar la magnitud alcanzada por lo que se inició siendo una humilde experiencia, sin contar con la extraordinaria ambición promotora de Ormaetxea.

El interés por su libro "*Didáctica de una experiencia empresarial*" es, por tanto, obvio. En él, como cabía esperar, Ormaetxea describe con su habitual rigor la forma en la que desarrollaron las promociones empresariales hasta el año 1989.

Las etapas de la Experiencia Cooperativa

Ormaetxea destaca tres etapas en la promoción e impulso del cooperativismo.

- La etapa "*cristiano-idealista*", en la que se crean las primeras cooperativas. El impulso básico de sus protagonistas es el derivado del compromiso con lo que podríamos llamar genéricamente los valores del humanismo cristiano. Las empresas se crean sin apenas estudios previos y se apoyan exclusivamente en las competencias técnicas de las personas que estaban entonces en el grupo de promotores.
- La etapa de "*la promoción racional y el compromiso con el País*". Desde la División Empresarial, con la ayuda de una metodología sistemática de realización de estudios de viabilidad, se ayuda a numerosos grupos de trabajadores repartidos por la geografía vasca a crear sus propias empresas.

Es la época, asimismo, de la incorporación de universitarios que encuentran en las Cooperativas una forma de concretar su compromiso con el País y su deseo de participar en la resolución de los problemas que aquejaban a la sociedad vasca de entonces.

- La etapa "*pragmático-posibilista*", que coincide con la jubilación de los fundadores y la constatación de que el modelo cooperativo existente a la muerte de Dn. José María no era ya aplicable para la promoción de nuevas empresas, lo que abre un periodo en el que también se da un fantástico desarrollo empresarial, aunque apoyado fundamentalmente en el desarrollo de las empresas anteriores y en la creación de sociedades anónimas convencionales.

Ormaetxea recoge con cierta pena el dato de que más del 50%

de los trabajadores de la Corporación son trabajadores por cuenta ajena que trabajan en sociedades anónimas convencionales. Su talante inconformista le lleva a preguntarse, bajo formas distintas, si no hay otra manera de hacer las cosas. Así, se pregunta "*¿Cómo lo hubiera hecho Dn. José M^º. en estas circunstancias?*" o, de una manera menos personal "*Los conceptos de solidaridad, democracia, y participación, ¿son valores que se usan hoy con la creatividad operativa con la que hace años se sentían?. ¿Cuál es el plan a seguir de cara al futuro?*".

Hay que decir que cuando Ormaetxea hace una valoración de esta tercera etapa, en la que él ya no ha estado inmerso, su valoración es positiva puesto que insiste en que el modelo anterior ya no era el adecuado y que siempre es prioritaria una adaptación a las necesidades del mercado y de la competitividad.

Con todo, no creo que sea Ormaetxea el único que tiene las preocupaciones que cita. Desde mi punto de vista, similares inquietudes por mantener una identidad diferenciada en nuestro proyecto empresarial latían en los promotores de algunas de las enmiendas presentadas en el último Congreso Cooperativo. En concreto, las enmiendas, felizmente aprobadas por unanimidad, en el sentido de hacer prevalecer la creación de empleo cooperativo y la propuesta de reflexionar sobre una visión motivadora e ilusionante para todos, que hunda sus raíces en los principios fundacionales, coinciden básicamente, en mi opinión, con el inconformismo que bulle en Ormaetxea.

La ilusión por el futuro

En ese contexto, me pareció esperanzadora la intervención de la Presidencia de la Comisión Permanente del Congreso al finalizar la última Junta de Congresistas, en la que anunciaba una reflexión sobre algunas cuestiones básicas de nuestra experiencia en el marco de dicha Comisión Permanente para su presentación en una próxima Junta de Congresistas.

Por ello, he de manifestar mi esperanza en que dicha reflexión de origen a una nueva etapa. Una nueva etapa en la que seamos capaces de recuperar e integrar lo más positivo de cada una de las anteriores:

- De los primeros momentos, la pasión inicial por buscar **nuevas fórmulas empresariales para promover la participación de los trabajadores** en la gestión, los resultados y la propiedad de las empresas en que prestan sus servicios.

Buscando, especialmente, aplicar también esos valores iniciales, pre-cooperativos, en los trabajadores eventuales y en todos aquellos –más del 50% de la Corporación– que prestan sus servicios en sociedades anónimas convencionales.

- Que recoja, de la segunda etapa, el nivel de **compromiso social, ampliado a todas las comunidades** en que las empresas de la Corporación desarrollan su actividad y, de una manera especial, **reforzando el compromiso con la sociedad vasca que nos vio nacer.**
- Y, finalmente, **que mantenga la preocupación por las mejoras en la gestión y en la eficacia** 🙌

empresarial, características de la última etapa, ya que dicha eficacia empresarial es, ni más ni menos, que la condición de nuestra supervivencia a largo plazo.

Hagamos votos, pues, para que el trabajo de la Comisión Permanente permita responder a las inquietudes que laten en el

cuerpo social y que Ormaetxea formula, de forma que consigamos reavivar la ilusión y el compromiso con el proyecto empresarial más sugestivo que ha generado este País en el último siglo.

Juan Manuel Sinde, socio de Caja Laboral

Breve recuerdo de Pedro Barrutiabengoa (Txirri)

Había nacido el 14 de abril de 1925. Y la primera calle que recorrió de la mano de una familia *abertzale* fue la de Ferrerías en cuyo nº 15 vio las primeras luces, en una de esas curvas que forma la *almendra* (Julio Caro Baroja *dixit*) en el núcleo medieval y centro histórico de Mondragón. Estudió en euskera en *abadetxe*, y en 1934, con 9 años, días antes de que estallara la huelga revolucionaria del 5 de octubre, comenzó como tiple a formar parte del Coro Parroquial. La guerra civil la pasó con su familia con la ausencia de sus tres hermanos *gudaris*.

En setiembre de 1940, cuando tenía 15 años, comenzó los estudios de Maestro Industrial Mecánico que acabó, con un notable, en julio de 1944, en la prestigiosa Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera y después de ocupar varios puestos recaló, hacia 1956, en el cargo de Jefe de Área de troquelaje de esa empresa.

Desde este puesto fue llamado a ARRASATE, S. Coop. para asumir el cargo de Jefe de Producción el 1º de setiembre de 1962, época en la que esta cooperativa comenzaba a despegar de modo brillante como industria para el diseño y manufactura de maquinaria en el sector de elaboración de fleje y chapa en cualquier conformación y tecnología aplicable. A comienzos de 1973, fue nombrado, a su pesar, (rechazó con tenacidad este nuevo cargo) gerente de ARRASATE, poniéndose como límite en su desempeño un plazo de dos años... Pero no se halló sustituto y duró en el cargo nueve años. Fueron tiempos de crisis en toda la industria del País Vasco: de reestructuración industrial; el precio de la energía se multiplicó por cuatro y el desempleo, inexistente en 1973, llegó con esos años al 20%, configurando un escenario crítico para todo el Grupo Cooperativo. Finalmente, se jubiló con 62 años a fines de 1986, en la empresa a la que había dedicado 24 años de su vida.

Lo que menos se conoce de *TXIRRI* es que tuvo una vida complementaria gracias a cierto virtuosismo natural que le llevó a cantar en el Coro Parroquial y, a través de la Academia de Música Municipal, llegó a ser un trompetista de élite. En Mondragón, quienes frisan o rebasan los 65 años pueden recordar los agudos de su trompeta en los solos del *SITIO DE ZARAGOZA* en la Herriko-Plaza sobre el quiosco en forma de templete octogonal en cuyo alrededor se apostaba el público dominguero para oír a su Banda Municipal.

Del mismo modo se inició con soltura en el dominio del violín y del violonchelo bajo el magisterio de Sorozabal (hermano del zarzuelista) en cursos programados por la Escuela de Aprendices, hacia 1946. En las obras de teatro organizadas por la Acción Católica de aquella época, cuyo Consiliario era D. José Mº Arimendiarieta, fue un actor muy aplaudido. En esa *sublime* modestia que podía esperarse de meros aficionados en

la celebración de estas funciones –en la Plaza de Abastos o en el Frontón Gurea– recordamos entre una veintena de obras a Los Cuatro Robinsones de Muñoz Seca (adaptada sólo para actores masculinos por los meritisimos *Salesianos*) obra en la que *TXIRRI* interpretó a Arenal, y así conocimos que las islas Columbretes se hallaban frente a Castellón.

Falleció en la madrugada del día 19 de julio. Durante seis meses ha padecido un auténtico calvario por el dolor que le asediaba y lo tenía postrado en la clínica. Esta situación crítica le llevaría, al final, a su inesperada muerte, después de que había cumplido 78 años. Pedro Barrutiabengoa fue todo un hombre. Un hombre bueno. Su talante conciliador, ecuánime y con un conocimiento certero del medio en el que se movía nos dio siempre ejemplo de su lealtad a todos los que le conocimos.

A su esposa, Dolores Ochoa, a sus hijos, José María y Miren, y a sus hermanas Tomasa y Jesusa vaya nuestra condolencia, que estoy seguro comparten todos los cooperativistas que le conocieron. Será para siempre este pesar un recuerdo emocionado que quedará en nuestra memoria.

J.M.O.



A los 21 años cuando, como trompetista, formaba parte de una orquesta (Estrella-Lizarra).



Pedro Barrutiabengoa, entre Carlo Baldi, Técnico de OLMA S.p.a. de Abbiategrosso (Italia) y Jesús Letona, Gerente de Arrasate, en 1963.

AULA-MUSEO y BIOGRAFÍA de D. José M^º Arizmendiarieta



Aula-museo
Arizmendiarieta

El 29 de noviembre de 2001, a los 25 años de su fallecimiento, se inauguró en Otalora la restaurada AULA-MUSEO dedicada a ARIMENDIARRIETA. En ella se ha dispuesto un vídeo que, en 22 minutos, aporta audiovisualmente aspectos de su vida y de su pensamiento. El mes de abril de este año se ha firmado un contrato profesional con un Doctor en Historia para que indague, investigue y escriba una biografía estricta (no hagiográfica necesariamente) sobre la vida del fundador del cooperativismo de Mondragón y de sus principales instituciones.

Ambas contribuciones al recuerdo y cultivo de la personalidad de ARIMENDIARRIETA han llevado a la conclusión, de quienes han trabajado con interés y con los recursos que tenían a mano, de que era necesario hacer lo siguiente **LLAMADA A LOS LECTORES DE LA REVISTA T.U.** la más divulgada entre las gentes que conocieron y tuvieron algo que ver con su excepcional figura; de aquí que les propongamos lo siguiente:

- Deseamos que cualquier persona que tenga algún material útil para perfeccionar el perfil biográfico de D. José M^º Arizmendiarieta lo ponga, en su original o copia, al servicio del AULA-MUSEO del Palacio de OTALORA y de la biografía que en menos de dos años ha de escribirse y editarse.
- Se entiende por material útil cualquier vídeo en el que se recoja un momento determinado de su vida; algún sistema audio o audiovisual donde se escuche su voz, a ser posible al tiempo que se visiona durante un determinado minutaje alguna escena de su vida; cartas personales de las que escribió a sus amigos y conocidos que tengan cierto valor pedagógico, ético o que exprese sentimientos de amistad; utensilios o piezas que puedan servir a un AULA-MUSEO que D. JOSÉ M^º



Fotograma captado por D. JOSÉ MIGUEL BARANDIARAN el año 1931 en el que aparece D. JOSÉ M^º ARIMENDIARRIETA cuando era estudiante, con 16 años, en el Seminario de Vitoria en el 5º curso de latines y Cultura General. (Obtenido gracias a la gentileza de la Filmoteca Vasca en San Sebastián y a JOSÉ MIGUEL DE BARANDIARAN FUNDAZIOA).

ARIMENDIARRIETA utilizó; cualquier otro material, no incluido en este repertorio, que el lector juzgue apropiado para perfeccionar y dotar de autenticidad a la biografía y a enriquecer el AULA-MUSEO del Palacio de OTALORA.

- A los lectores de esta LLAMADA les rogamos que extiendan el conocimiento de estas peticiones hacia amigos suyos, generalmente personas mayores y que conocieron y tuvieron relaciones con ARIMENDIARRIETA que podrían ser fuente de un mayor conocimiento y origen de intercambios epistolares que, por pequeños que fuesen, nos serían de la mayor utilidad.
- Cualquier hallazgo a favor de cuanto les proponemos les rogamos sea puesto en conocimiento de:

Marian Uribarren

Teléfono 943 712 406

**OTALORA, AZATZA AUZOA 20550,
en ARETXABALETA (GIPUZKOA)**

Damos las gracias anticipadas a los lectores que hayan seguido esta lectura y puedan hacer algo para coayudarnos.

IRAKURLEEI DEIALDIA

Arizmendiarietari eskainitako aula-museoa hobetzeko asmotan gabiltzala eta, beharrezkoa iruditu zaigu T.U. Lankideko irakurleei deialdia egitea. Honen bitartez, bere biografia –momentuan idazten ari dena eta bi urteren buruan argitaratuko dena– eta aula-museoa bera osatzeko edozein materialea izanez gero (**bideozko irudiak, argazkiak, berak idatzitako eskutitzak edota dokumentoak, bere ahotsa jasotzen duen grabaketak, berak ibilitako edozein tresna, etabar.**) gurekin harremanetan jar zaituzten erregutuz.

Hona hemen nora jo dezakeuzen duzuen edozein materialeen berri emateko:

Otalora. Marian Uribarren (943 712 406).

Azatza auzoa - Aretxabaleta 20550. Gipuzkoa.



Txema es aficionado al vuelo en parapente, un deporte tan poco conocido como recomendable. Él ya lleva once años volando.

“El ADN cooperativo sigue intacto”

PERSONAJE

Txema Cortés
Socio de Orona

¿Cómo aterrizaste en Orona?

Llegué en el '92, después de algunos años en una pequeña PYME textil de Martutene. Entonces éramos en torno a 500 personas, ahora somos 1.500. A este ritmo, llevar más de tres años es casi ser un veterano.

¿A qué te dedicas?

Departamento económico-financiero, en el área de financiación y riesgos: seguros, polizas, clientes, tesorería... Muy a gusto.

¿Cuadran los números?

Sí, últimamente mejor que nunca. Llevamos unos años muy buenos.

Si un jubilado visita la Orona actual, ¿la reconocería?

Le costaría. Ha habido cambios en dimensión, organización, formas de gestión...

¿Y el ADN cooperativo?

Ése sigue intacto.

¿Cómo te sientes trabajando en una cooperativa?

¡Estoy encantado! Es una forma de hacer empresa más integradora: te integras más en tu trabajo, participas mucho más, tienes ilusión y motivación por ser partícipe de un proyecto.

Hablemos de tu afición por el parapente. ¿Cómo te iniciaste?

Siempre he sido muy deportista y me gustaba mucho ir al monte. Un día me dije: y si subo andando ¿por qué no probar a bajar volando? Y así empecé.

¿Cuántas horas de vuelo tienes?

Llevo once años volando, aunque últimamente bastante menos de lo que quisiera. Compaginar trabajo, familia y aficiones es tarea harto complicada.

¿Puede volar cualquiera?

Sí. Desde gente menor de edad, que puede ir a la escuela de vuelo con un permiso paterno, hasta personas de edad avanzada. En Gipuzkoa hay gente federada con más de 60 años.

Para volar ¿es necesario tener los pies en la tierra?

Siempre. Cabeza fría y capacidad de análisis. Mejor pecar de exceso de prudencia.

¿Sustos?

Sí, alguno, pero nada serio.

¿Es un deporte con mala prensa?

Tiene una imagen muy distorsionada. Sólo salimos en los medios cuando ocurre alguna desgracia. Y en realidad no es arriesgado si haces una progresión escalonada. No tiene más riesgos que andar en bicicleta. Arriba dependes de ti exclusivamente.

¿Un paraje que te haya impresionado?

Pirineos. ¡Es impresionante! Y en vuelo de distancia, Castilla. Subes a 3.000-3.500 metros de altura y a volar horas y horas en condiciones óptimas, casi de libro.

Orona, transporte vertical, y tú apasionado de la verticalidad.

¿Pura coincidencia?

Sí. Me dicen que siempre estoy metido en riesgos. En Orona, en financiación y riesgos; y fuera, volando.

¿Compites?

Sí. En la liga norte, que se celebra entre Navarra, Huesca, La Rioja y Euskadi. Soy del montoncillo.

¿En qué consiste la competición?

Un despegue, un recorrido balizado y un aterrizaje. Gana quien hace el recorrido en menos tiempo, que casi siempre son los solteros sin compromiso, que tienen más tiempo para volar.

¿Qué es el viento?

Junto con el sol y las nubes, el motor de nuestra afición

¿Cuándo sale el próximo vuelo?

Nos vamos a la sierra de Arangoiti este mismo fin de semana, a celebrar una prueba de la Liga Norte.