

■ **BARRENETXE  
KOOPERATIBAK NEGUTEGI  
ETA NABE BERRIAK  
INAUGURATU BERRI DITU**

■ **LA FEDERACIÓN DE  
COOPERATIVAS DE TRABAJO  
ASOCIADO DE EUSKADI  
CELEBRA SU X ANIVERSARIO**

■ **LA COOPERATIVA DANOBAT  
OBTIENE LA CERTIFICACIÓN  
"Q1 AWARD" DE FORD**



¿ESTAMOS  
**SATISFECHOS?**



Cada vez son más las cooperativas de MCC que miden la satisfacción de los trabajadores. Según datos de 1999, los tres aspectos más valorados son: la seguridad de empleo y futuro, la integración en la empresa y el ambiente de trabajo. Los menos valorados: la retribución, el reconocimiento y las posibilidades de formación.

EN PORTADA 16

## BARRENETXEK INSTALAZIO BERRIAK INAUGURATU DITU



1998-2002 Hedapen Planean jasotzen diren irizpideak jarraituz, abenduaren 1ean negutegi eta nabe berria inauguratu zituen kooperatiba bizkaitarrak.

## PRESENTADO EL "PROYECTO GARAIA"

Este proyecto persigue la creación de un Polo de Innovación en el Alto Deba. Contempla el desarrollo urbanístico de 400.000 metros cuadrados en un plazo de ocho años.



## CANTEROS DE MINAS



José Camba es cantero de minas. Aprendió el oficio con su padre levantando y reparando hornos de cal y molinos.

## 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

## 16 EN PORTADA

## 22 AGRUPACIONES SECTORIALES

## 24 BEGI-BELARRI

## 26 AULA COOPERATIVA

## 28 SALUD LABORAL

## 29 3ª EDAD

## 30 ANTZINAKOAK

## 32 ARGAZKI ZAHARRA

## 33 VIAJES

## 34 EUSKAL KULTURA

## 36 LIBROS

## 37 3. MUNDUA

## 38 IRITZIA

## 39 CARTAS

## 40 PERSONAJE

## Natxo de Felipe

Oskorri taldearen kantaria dugu Natxo. Martxoan estreinatuko duten lan berria lantzen ari dira gaur egun.



EUSKAL KULTURA



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José Mª  
Arizmendiarietak  
1960.eko irailen  
sortutako aldizkaria

## ARGITARATZAILEA

OTALORA

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

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos.

[jmarcos@otalora.mcc.es](mailto:jmarcos@otalora.mcc.es)

## ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josán Martínez Esquíroz

## IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigar bere gain hartzen.



TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

## “Los demás”

**C**uando finalice este año, haremos cuentas, cerraremos el balance y nos dispondremos, de inmediato, a conocer los resultados y los retornos económicos que se desprenden del éxito obtenido. Se puede asegurar, ya desde ahora, que serán, una vez más, satisfactorios.

Esta ya larga tradición adquiere, quizás por su proximidad al mágico -por redondo- año 2000, nuevos y auspiciadores motivos de reflexión. Y es que la NAVIDAD y el AÑO NUEVO nos atraen aromas y coloridos prendidos en el hogar, y porque hace ahora más o menos cuarenta años Arizmendiarieta, que tanto hizo e influyó con sus ideas para crear la actual fortaleza cooperativa, tituló, con ese “LOS DEMÁS”, una hoja volandera que luego repartió en el pueblo con profunda convicción, tan intensa como lo era también su tesón.

“Los demás” fue en aquella ocasión un clarinazo, allá en los albores de la experiencia cooperativa, y en esa expresión quería sintetizar su inamovible idea de discurrir olvidándose de sí mismo para acordarse más de los otros: de “los demás”. Había que crear un sistema que brotase de la misma sociedad que fuese más humano, más solidario, más equitativo, con mayores grados de participación, y para ello se requería abonar el terreno de las sencillas conciencias que habían de ser, después, cooperativistas, modelo humano que asociaría el trabajo y tendría que actuar en un contexto nuevo donde la convivencia luminosa, transparente y solidaria fuese el marco de juego para hacer, por esta vía, empresas más sólidas, más eficientes y, a la larga, más competitivas.

Han pasado entretanto muchos años. El cooperativista medio tiene hoy unos ingresos que multiplican por cuatro, en términos reales, a los que entonces hubiese percibido, y los ingresa trabajando únicamente el 65% del tiempo; ya no hay jóvenes que no puedan estudiar una carrera universitaria por falta de recursos económicos; la capacidad financiera se extiende hasta para poder tener una vivienda complementaria a la habitual, que el 20 ó 30% de los socios utilizan para sus vacaciones o sus fines de semana, y hasta es posible disponer de excesos económicos para desviarlos a la bolsa y, si se tercia, para especular.

Este cambio de paisaje en el que los protagonistas

siguen siendo quienes leyeron “los demás”, o sus hijos, también va llegando a las conciencias, y el compromiso entonces adquirido de orientar la vida cooperativa hacia “los demás” puede hallarse al borde del olvido.

Claro que, si levantáramos la cabeza veríamos que el bienestar se halla muy generalizado. Un esfuerzo inversor dinámico, una organización política autónoma más diligente y unas comunidades de trabajo más cultivadas y con capacidad de vivir a lo largo y a lo ancho del mundo, nos han proporcionado a los cooperativistas una posición de privilegio que debemos constatar como un éxito sistémico de la sociedad de personas.

Pero en el 2000 no han desaparecido “los demás”. Todavía tenemos cerca de 130.000 parados en Euskadi -una por cada siete personas no tiene empleo aunque lo necesita-; y aún existe mucho trabajo que se presta precariamente; quedan todavía miles de marginados y muchas familias que no pueden llegar a fin de mes con su salario; y es lo cierto que las desigualdades aún siguen siendo notorias sólo porque en unas familias todos trabajan y, en otras, a lo mejor no lo hace ninguno de sus miembros. Las desigualdades, el dolor y las injusticias aún se dan, lo que quiere decir que la solicitud hacia “los demás” no puede desaparecer.

Cabe abarcar en ese “los demás” a los naturales de otros países: Sierra Leona, Ruanda, Angola, etc., cuya situación de indigencia, hambre, y una perspectiva de vida desoladora con sólo 150 dólares “per capita” (nosotros nos acercamos a los 17.000) nos anegan en el rubor más sonrojante con sólo posar la mirada desde nuestra descarada prosperidad.

Por eso, T.U. LANKIDE de este diciembre de 1999 quiere revitalizar aquel certero e interrogante “los demás” arizmendiano. Sólo por respeto a su memoria y porque en ese y otros mensajes se hallan las huellas de nuestra identidad. No vaya a ser que cuando nosotros hemos adquirido posiciones de abundancia demos la espalda a aquel pasado que prometía tanta solidaridad.

Y porque, aunque se acabe el segundo milenio, la solidaridad seguirá siendo un impulso que la humanidad siempre necesitará.

## URSSA contrata obras singulares

PROXIMAMENTE LA COOPERATIVA PREVÉ LA CONTRATACIÓN DE VARIOS PROYECTOS DE SINGULAR INTERÉS ARQUITECTÓNICO.

La cooperativa alavesa URSSA se halla inmersa actualmente en obras de diferente calado y estilo que han contribuido a aumentar su notable cartera de pedidos.

Ya en el número anterior comentábamos el inicio de la construcción de la nueva fábrica de Mercedes Benz en Vitoria y la construcción del puente sobre el río Urumea. Y la actividad sigue en línea ascendente, puesto que se encuentra en proceso de ejecución de varias grúas Portainer con destino a los puertos de Algeciras, Valencia y Santurce. Destacan por su tamaño las grúas para la Naviera MAERSK con un peso de 800 toneladas cada una.

### PEDIDOS QUE REBANAN FRONTERAS

URSSA desarrolla una política de adaptación a las demandas de un exigente segmento de mercado. Además, la internacionalización es un aspecto que cobra cada vez más fuerza,

puesto que URSSA se ha introducido con notoriedad en mercados tan dispares como el europeo y el americano. En este último, ha ejecutado importantes proyectos en Honduras, Argentina y Uruguay.

En cuanto al mercado europeo, profesionales de la cooperativa están trabajando ya en un singular proyecto en Ginebra. Se trata de una serie de edificaciones destinadas a la logística del acelerador de partículas de uno de los mayores laboratorios del mundo, el CERN. Este laboratorio destinado a la investigación de la física de las partículas está compuesto por dos anillos circulares de 26 kms de diámetro y una sección circular de 3,5 metros de diámetro situados a 100 metros de profundidad.



## ECOTÈCNIA VISITA MCC

El pasado 26 de noviembre un grupo de treabajadores de la cooperativa catalana Ecotècnia tuvo ocasión de conocer "in situ" el centro corporativo de MCC así como otras cooperativas del entorno.

Se trata de la primera visita desde que en mayo del 99 esta cooperativa dedicada al diseño, fabricación y mantenimiento de aerogeneradores eólicos se integrara en MCC.

La plantilla de Ecotècnia asciende a 103 trabajadores, y en esta su primera visita 43 personas se acercaron hasta Mondragón. Además, repartidos en varios grupos se desplazaron hasta Diara, URSSA, Soralue, Fagor Arrasate, Ikerlan y Mondragon Eskola Politeknikoa.



## ZEUS ibilgailu elektrikoaren ale berria Correosentzat

IBERDROLAK ERE HIRU JASOKO DITU LAISTER



lanak...) ematen duen aztertu ahal izateko. Azterketa horren ondoren erabakiko da fabrikatuko den ala ez.

ZEUS proiektuan MCC (Hobelan Agrupazioa eta Mondragon Eskola Politeknikoaren bidez) eta Iberdrola arteko egitasmoa da. Euskal Autonomia Erkidegoan garatutako lehenengo ibilgailu elektrikoaren prototipoa 1996an aurkeztu zen. Orduetik hona hamaika proba egin dira bere prestazioak hobetzeko asmoz, eta bereziki baterietako errendimendua optimizatzeko.

**H**ile honetan jasoko du Correos enpresak ZEUS kotxe elektrikoaren ale berri bat. Esan dezagun enpresa honek iadantik baduela beste prototipo bat eta aspaldidanik dabilela ibilgailu horrekin bere zerbitzuak ematen. Bestaldetik, Iberdrolak ere laister izango ditu ZEUS kotxearen beste hiru ale, izan ere horretan ari dira lanean Hobelan agrupazioan eta Mondragon Eskola Politeknikoan.

Orain, banatutako ibilgailuaren ale horien jarraipena egingo da, zer nolako jokua (kontsumoak, matxurak, mantenimendu lanak, baterien karga-



### EZAUGARRIAK

70 eta 100 kilometro betarteko autonomia dauka hiriburuetako zirkuituan, hartzen duen gehiengo abiadura 90 Km/o. da, eta bateriak birkargatzeko behar duen gehienezko denbora 8 ordukoa da.

Bi pertsonendako tokia dauka eurrekaldean; atzelaldea berriz, kargak garraiatzeko diseinaturik dago, gehienez 500 kiloko kargak hain zuzen ere. Oso isila da, martxan dagoela ez baitu ia zaratarik sortzen, eta oso garbia, gasik ez baitu igortzen.

## IRIZAR continúa creciendo

SUPERARÁ LOS 20.000 MILLONES DE PESETAS EN VENTAS AL FINAL DE 1999.

**L**a noticia es que no hay novedad: Irizar sigue creciendo de forma espectacular. Ya en los primeros diez meses del año la cooperativa de Ormaiztegui ha incrementado su facturación un 24% con respecto al año anterior. Este notable incremento es si cabe más meritorio si tenemos en cuenta que en 1998 facturó un 54% más que en 1997. Las previsiones para fin del ejercicio 1999 apuntan a superar los 20.000 millones de pesetas de ventas. Vender autobuses al estilo Irizar es un negocio rentable.

En lo que respecta a su participación en los mercados, cabe destacar que Irizar es el fabricante líder en el Estado español



donde ha incrementado sus ventas un 10%. Y en el mundo cada vez hay más autobuses Irizar, -el 65% de los que fabrica los exporta- especialmente en Alemania, Italia e Israel.

## Danobat obtiene la certificación "Q1 Award" de Ford

CON ESTE GALARDON FORD RECONOCE A DANOBAT EL NIVEL DE EXCELENCIA DE SUS MÁQUINAS

La planta de Elgoibar de Danobat S. Coop. ha sido galardonada con la calificación "Q1 Award" por la multinacional automovilística Ford Motor Company, el pasado mes de Noviembre.

Con esta distinción, la compañía americana reconoce a las empresas que han mantenido niveles de excelencia en sus máquinas que han permitido lograr un alto grado de satisfacción como clientes a sus plantas productivas.

La certificación Q1, de gran importancia en el sector de automoción americano, es fruto de un largo proceso en el que los candidatos deben contar, entre otros aspectos, con una certificación básica de calidad ER-ISO-9001, el cumplimiento de normas específicas de fiabilidad y mantenibilidad, pertenecer al núcleo básico del panel de proveedores, cumplir satisfactoriamente los niveles de

rendimiento productivo establecidos, y recibir el apadrinamiento de dos o más plantas productivas receptoras de máquinas en los dos últimos años.

Tanto Ford como Danobat, lejos de valorarlo como el final de un camino a recorrer, subrayan que se trata de un importante hito en los esfuerzos de mejora continua de los productos que garantizan la máxima satisfacción de sus clientes.



## Fagor Arrasate suministrará cuatro prensas a Gestamp

LOS EQUIPOS ESTARÁN DOTADOS DE DISPOSITIVOS DE LAS MÁS ALTAS PRESTACIONES

Gestamp ha seleccionado recientemente a la cooperativa Fagor Arrasate como suministrador de cuatro nuevas prensas para las factorías que esta empresa tiene en Portugal y en el Estado Español (Metal Bages, Navarra).

Las prensas de entre 4000 KN y 8000 KN estarán dotadas de líneas de alimentación de bobina de hasta 800 mm de ancho. Disponen ambas de sistemas electrónicos de regulación, control avanzado Siemens, sistema de

cambio rápido de troqueles, barreras de seguridad, sistema de autorreglaje, amarres rápidos, cambio de carrera automático, variación amplia de velocidad y cojines neumáticos.



## EIKAko bazkide berriek formazio ikastaroak burutu

KOOPERATIBISMOA, ORGANIZAZIOA ETA ORGANOEN FUNTZIOAK IZAN ZUTEN AZTERGAI

U rte honetan zehar EIKAko bazkide bilakatu diren 80 bat pertsona 8 orduko ikastaroa burutu zuten aurreko hila-beteotan. 20 pertsonako lau taldetan banatuta, urrian eta azaroan zehar egin ziren ikastaro hauek. Bertan jorratu diren gai nagusiak honako hauek izan ziren: kooperatibismoaren historia, printzipio eta baloreak, kooperatiben egitura organizatiboa, organoen funtzioak (batzar nagusia, errektore kontseilua, kontseilu soziala, zuzendaritza kontseilua, batez ere), etabar.

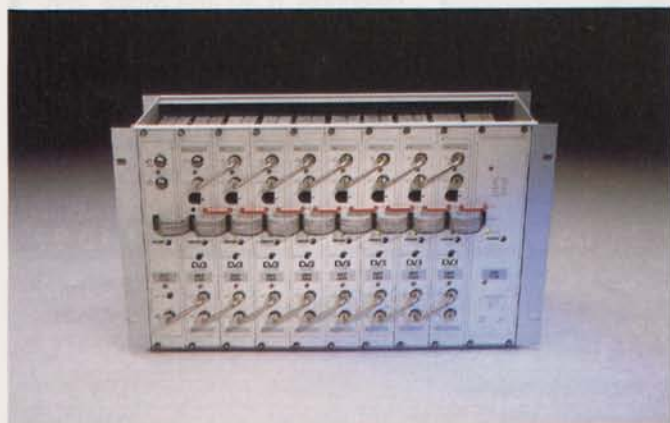
Horretaz aparte, MCCren egituraketa buruz ere hainbat argibide eman zen, dibisioak eta agrupazioak aztertuz, eta baita ere Lagun Aroren funtzioa.

Ikastaroak EIKAk inauguratu berri duen lantegiaren formazio instalakuntza berrietan eman zen. Zorionak guztioi!



## Fagor Electrónica lidera el proyecto EQUISMAT

SE BASA EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CABECERA EN REDES DE TELEVISIÓN VÍA CABLE



EQUISMAT es un proyecto de colaboración entre las empresas Fagor Electrónica, que lidera el proyecto, y Cable Spot (Propietaria de la red de cable de Ermua), con la participación del centro tecnológico Robotiker y el Departamento de Comunicaciones de Mondragón Eskola.

El objeto de este proyecto es el desarrollo de sistemas de

cabecera en redes de TV vía cable, fáciles de instalar y adecuados para servicios interactivos de TV Digital.

Dentro de este proyecto de colaboración, Fagor Electrónica ha diseñado unos Transmoduladores QPSK/ QAM de 64, 128 y 256 QAM, con los que se ha equipado la cabecera de la red de cable de Cable-Spot.

En el mes de Diciembre de 1999, se iniciará la prueba de evaluación de la calidad y capacidad de servicios. Esta fase se prevé que tenga una duración de unos 4 meses, durante los cuales se pretenden abordar tareas como la distribución de 40 programas digitales y evaluación subjetiva en los puntos extremos de la red, evaluación de calidad de señal y tasas de error en los mismos puntos, o la recepción de datos vía Satélite a través de la red de cable.

## ZUZENKETA

**Pasa den hilean Alkargo kooperatibari ziurtagiria eman ziotenaren berri luzatu genizuen. Emandako informazioa ez zen guztiz zuzena; hori dela eta horra hor albisteak, oraingoa modu zuzenean.**

## Alkargo obtiene importantes certificados de calidad

CERTIFICAN QUE LOS TRANSFORMADORES DE ALKARGO CUMPLEN LAS NORMAS DE CALIDAD EUROPEA EXIGIDAS

La cooperativa vizcaína Alkargo, dedicada a fabricar transformadores ha obtenido recientemente importantes certificados de calidad por parte de dos prestigiosos laboratorios europeos.

El Centro Electrotécnico Experimental Italiano CESI, certifica que los transformadores tipo "seco encapsulado" de Alkargo cumplen los requisitos de calidad E2, C2 y F1, nivel máximo exigido por las normas europeas.

Por otra parte, el Laboratorio holandés KEMA, ha certificado que los transformadores de potencia fabricados por Alkargo soportan los esfuerzos de cortocircuito. El ensayo se realizó sobre un transformador de 7,5 MVA 30/15,75 KV.

Alkargo es pionero en obtener el certificado de calidad por parte de este laboratorio holandés, puesto que se trata de la primera empresa del estado en conseguirlo.



## El Grupo Financiero, en la tónica habitual

TODAS SUS VARIABLES DE GESTIÓN HAN REGISTRADO INCREMENTOS NOTABLES EN LOS 10 PRIMEROS MESES DE EJERCICIO

El Grupo Financiero de MCC continúa su andadura a velocidad de crucero, encontrándose próximo a culminar un ejercicio 1999 muy favorable, tanto desde la vertiente del volumen de la actividad desplegada, con una apreciable expansión de sus cifras de negocio más representativas, como desde la perspectiva de la rentabilidad conseguida.

Comenzando por **Caja Laboral**, sus recursos intermediados (depósitos de clientes) ya han rebasado la emblemática cifra del billón de pesetas, ascendiendo a finales de octubre a 1.016.474 Mptas, con un estimable crecimiento del 11,7% sobre la misma fecha de 1998. A destacar que en el presente ejercicio el ahorro tradicional (libretas, imposiciones a plazo, etc.) está evolucionando mucho más positivamente que los fondos de inversión, cuando en los años anteriores sucedió justamente lo contrario.

En lo que a la inversión crediticia se refiere, la demanda de financiación está siendo vigorosa tanto por parte de las economías domésticas como por parte de las empresas, ascendiendo la cifra total de los créditos y descuento comercial a finales de octubre a 644.226 Mptas, con aumento del 20,4% sobre la misma fecha del año anterior. En este apar-

tado son los créditos hipotecarios los que muestran una mayor expansión, 57.205 Mptas desde el inicio del año.

Por su parte, **Lagun Aro** contaba con una cartera de inversiones de 321.487 Mptas al 31.10.99, con un crecimiento interanual homogéneo, sin considerar la inversión realizada ocasionalmente con recursos de terceros, del 32,6%. La cartera de inversiones estaba compuesta por un 70% de renta fija y un 17% de renta variable, repartiéndose el 13% restante entre inmuebles y empresas participadas.

Los rendimientos obtenidos con estas inversiones se elevaban a 42.204 Mptas a finales de octubre, muy superiores a los previstos y un 9% por encima de los conseguidos en los diez primeros meses de 1998, a pesar de que en dicho ejercicio la evolución de los mercados financieros fue bastante más brillante que en el actual. Como consecuencia de esta positiva evolución el Fondo Patrimonial de la entidad, que engloba a las reservas para hacer frente a las pensiones de los cooperativistas, se ha incrementado en 43.563 Mptas desde el comienzo del año, ascendiendo ya a 329.975 Mptas.

En las sociedades participadas, **Seguros Lagun Aro** había conseguido un volumen de primas de seguros e ingresos financieros de 15.282 Mptas hasta octubre, habiendo crecido en sus ramos prioritarios de seguros generales (accidentes, hogar, comercios y autos), al igual que en los seguros de vida de primas periódicas, mientras que en la modalidad de primas únicas registraba un retroceso interanual.

Finalmente, en lo que se refiere a **Aroleasing**, cabe destacar que la buena marcha de la economía y de las empresas se está traduciendo en un buen ritmo de financiación de inversión por parte de esta sociedad (13.259 Mptas de inversión nueva en lo que llevamos de año), elevándose la cifra total de inversión viva, que incluye también a la que proviene de años anteriores, a 30.384 Mptas, con crecimientos interanuales superiores al 20% en ambas variables.

JAVIER SAGASTA  
ANÁLISIS ECONÓMICOS DE MCC

### DATOS DEL GRUPO FINANCIERO AL 31.10.99

|                        | Cifra     | % Variación S/Año anterior |
|------------------------|-----------|----------------------------|
| <b>Caja Laboral</b>    |           |                            |
| Recursos Intermediados | 1.016.474 | 11,7%                      |
| Inversión Crediticia   | 644.226   | 20,4%                      |
| <b>Lagun Aro</b>       |           |                            |
| Inversiones            | 321.487   | 32,6%                      |
| Fondo Patrimonial      | 329.975   | 18,8%                      |





## Barrenetxek negutegi eta nabe berria inauguratu du

**B**arrenetxe, fruta eta barazkien produkzio eta salmentara dedikatzen den kooperatiba bizkaitarra dugu. 1998-2002 epealdirako Hedapen Planean murgildurik dago bete betean, eta lehen fasean aurreikusitako proiektuak gauzatu ditu jadanik. Izan ere, negutegi berria, eta baratzeoko produktuak eta frutak sailkatu, kontserbatu eta biltzeko nabe bat estreinatu du. Negutegiko 20.000 metro karratuak Etxebarria eta Butron herrietan kokatu dira. Nabe berriak, berriz, 1.521 metro karratuko planta du eta 525 metro karratuko tarteko oina. Guztira 120 milioi inbertitu dira. Eraikuntza berriekin instalazioen kapazitatea bikoiztu egingo da.



99 ekitaldi honetan 250 milioitik gora fakturatuko du Barrenetxek. Gaur egun 17 bazkide dihardute, baina bost urteren tartean 32 izatea espero da.

Inaugurazio ekitaldia pasa den abenduaren 1ean ospatu zen. Bertan, Eusko Jaurlaritzako Nekazaritza Kontseilaria den Iñaki Gerenabarrenak, Iosu Arrizabalaga, kooperatibako Lehendakariak eta Javier Amiano Gerenteak hartu zuten parte. Horretaz gain, Erkop eta Eroskiko ordezkariak eta kooperatibako langileak hurbildu ziren bertara.

### HELBURUA: KALITATEZKO PRODUKTUAK

Barrenetxe orain dela 20 urte sortu zen, Bizkaian sektoreko lehen enpresa izanik. Ekitaldi onak eta kazkarrak izan ditu, baina gaur



egun kontsolidatu egin dela esan daiteke. Ibilbide honetan estrategia aldaketa sakona egon da azken urte hauetan, eta helburua bezeroari begira produzitzea da, kalitatezko produktuak eskainiz. Zentzu honetan, Labeleko produktuak saltzen ditu Barrenetxek eta kalitetezko agiria beste fruitu eta barazkiei zabaltea eskatzen du, era berean.

Bestalde, nekazal enpresek bizi duten egoera azaldu zuten hizlariak. Horrela, Gerenabarrena Kontseilaria sektoreko lanpostuen egoera kezagarriaz mintzatu zen eta lurraren arazoz, beti ere industri enprekin konparatuz.

## Consumer edita "Casi todo sobre 100 ONG"

SE DISTRIBUIRÁ GRATUITAMENTE A QUIENES LA SOLICITEN

**L**a revista Consumer y la Fundación Grupo Eroski han editado la tercera guía práctica "Casi todo sobre 100 ONG". En la misma se ofrecen datos e informaciones interesantes sobre algunas de las ONG más importantes que operan en el Estado. Esta guía es la continuación de la encuesta que sobre la solidaridad publicó Consumer en diciembre de 1998.

Guía Práctica  
Casi todo sobre  
100 ONG

CONSUMER

Los objetivos que persigue la guía práctica son muy concretos. "Hemos priorizado un indisimulado enfoque de utilidad para la vida cotidiana; y la sencillez de lectura y de la interpretación de las informaciones" son aspectos que destacan en la introducción de la guía.

Consta de 100 páginas impresas a todo color en papel reciclado. Ordenadas alfabéticamente, se ofrece información diversa sobre cada organización: número de voluntarios, proyectos en los que trabaja, origen de la financiación, direcciones de contacto, delegaciones, etc.

Se han editado 15.000 ejemplares que serán distribuidos por correo gratuitamente a todas aquellas personas que lo soliciten.

## 10 años cooperativizando Euskadi

LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO CELEBRA SU X ANIVERSARIO

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi celebró el X aniversario de su fundación bajo el eslogan "10 años cooperativizando Euskadi". El evento tuvo lugar el pasado 26 de noviembre en Bilbao, y en él se dieron cita diversos representantes de las cooperativas asociadas a la FCTAE.

La efeméride contó con la participación del Viceconsejero de Trabajo y Seguridad Social, José Ramón Bengoetxea, y del Director de Economía Social del Gobierno Vasco, Alfredo Izipzuza. El programa de la jornada comenzó con la intervención de Javier Mongelos, que en calidad de presidente del Consejo Económico y Social (CES) disertó sobre "Cooperativismo vasco y empleo", cuya tesis central se basaba en argumentar que las cooperativas son más activas en la creación de empleo que el resto de las sociedades empresariales.

Acto seguido tomó la palabra el presidente de la FCTAE, Javier Sanz, para hacer una sinopsis histórica de la actividad de la Federación, subrayando los hitos más significativos

de estos primeros diez años de actividad.

A continuación, se tributó un cálido homenaje a los miembros del primer Consejo Rector de la FCTAE, celebrado en abril de 1989 y presidido por Alfonso Gorroñoigoitia.

Posteriormente se procedió a la entrega de los premios a las cooperativas que más han destacado en la creación de empleos cooperativos en los últimos años. Se entregaron doce premios que fueron recogidos por los representantes de las cooperativas galardonadas (Batz, Cikautxo, Eika, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Irizar, Kide, Maier, Orkli, Orona, Cooperativa de Servicios Integrados y Grupo Ulma).

Por último, cabe reseñar que la FCTAE integra en su seno a 350 cooperativas que en su conjunto agrupan a más de 22.000 trabajadores.



Los representantes de las cooperativas que más han destacado en la creación de empleo cooperativo en los últimos años posan con el premio concedido por la FCTAE.

## XIII. edizioko Arizmedi topaketak, Eskoriatzako MUko fakultate berrian burutu ziren

Passa den azaroaren 25ean ospatu ziren XIII. edizioko Arizmendi topaketak. Aurtengo honetan, Eskoriatzako Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzietako Fakultatea inauguratu zen eta bertan burutu ziren ekintza desberdinak.

Jesus Mari Herrasti, Gizabidea fundazioko lehendakariak ireki zuen ekitaldia, eta ondoren aipatutako inaugurazioa ofiziala izateko Jesus Garmendia dekanok hartu zuen hitza. Hortaz gain, Ikerlanek aurtien bete duen 25. urteurrena gogoratu zen, Carlos Redondo kooperatibako gerentearen eskutik.

Aurtengo egitaraua borobiltzeko, Rodolfo Cardenal, San Salvadorreko "José Simeón Cañas" unibertsitateko gizarte proiektuaren errektoreordeak hitzaldi berezia eskaini zuen. Izen-

burua "Persona y sociedad en un mundo injusto y violento" izanik, gaur egungo herrialde diferentetan gizakien artean ematen diren desberdintasun sakonak aztertu zituen.

Bestalde, aurtengo On Jose Mariaren literatur lehiaketaren lanen sariak banatu ziren. 14-16 urte bitarteko gazteei dago-kionez, Arrasateko San Frantzisko Xabier Ikastolako "gizarte plural baten aldeko heriotza" lemapean aurkeztutako gazteek lortu zuten lehen saria. Ez derrigorrezko bigarren hezkuntzari dago-kionez, Arrasateko San Viator ikastolako "gu geu" lemapean aurkeztutako lanak jaso zuten lehen saria.



## Gero eta kooperatiba gehiago euskararen erabilera areagotzeko plangintzak garatzen

**E**MUN, lana euskalduntzeko kooperatibak azkenaldi honetan eginiko neurketa bat kontutan hartuz, MCCko 24 kooperatibek euskararen erabilera areagotzeko plangintzak garatzen ari dira.

Lan munduan ahozko eta idatzizko harremanetan, enpresen barruan eta kanpoan, euskaraz aritzeko ahaleginari erantzun nahi dio EMUNek. Irizpide honi jarraituz, gero eta kooperatiba gehiagotan ari dira euskararen plangintzak inplantatzen.

Zentzu honetan, oso emaitza onak jasotzen ari dira jadanik plangintza inplantatuta dagoen kooperatibetan. Beste asko, berriz, aurtan hasiko dira plangintza diseinatzen.

Aurrerapausu handiak eman dira EMUN sortu zenetik. Gogoratu dezagun, Fagor taldearekin sinatutako hitzarmena; Danobateko kooperatibetan garatzen ari diren plangintzak; eta Alecop, Matz-Erreka, Eika, Eroski eta beste askotan plangintza hauek inplantatzeko agertutako interes propioa.

## Fallece Javier Ortubai

**J**avier Ortubai Arana, cofundador de Ulgor, primera empresa de la experiencia cooperativa, falleció el pasado 24 de noviembre en Vitoria. Contaba con 70 años; estaba casado con Amelia Fuentes y tenía cinco hijos.

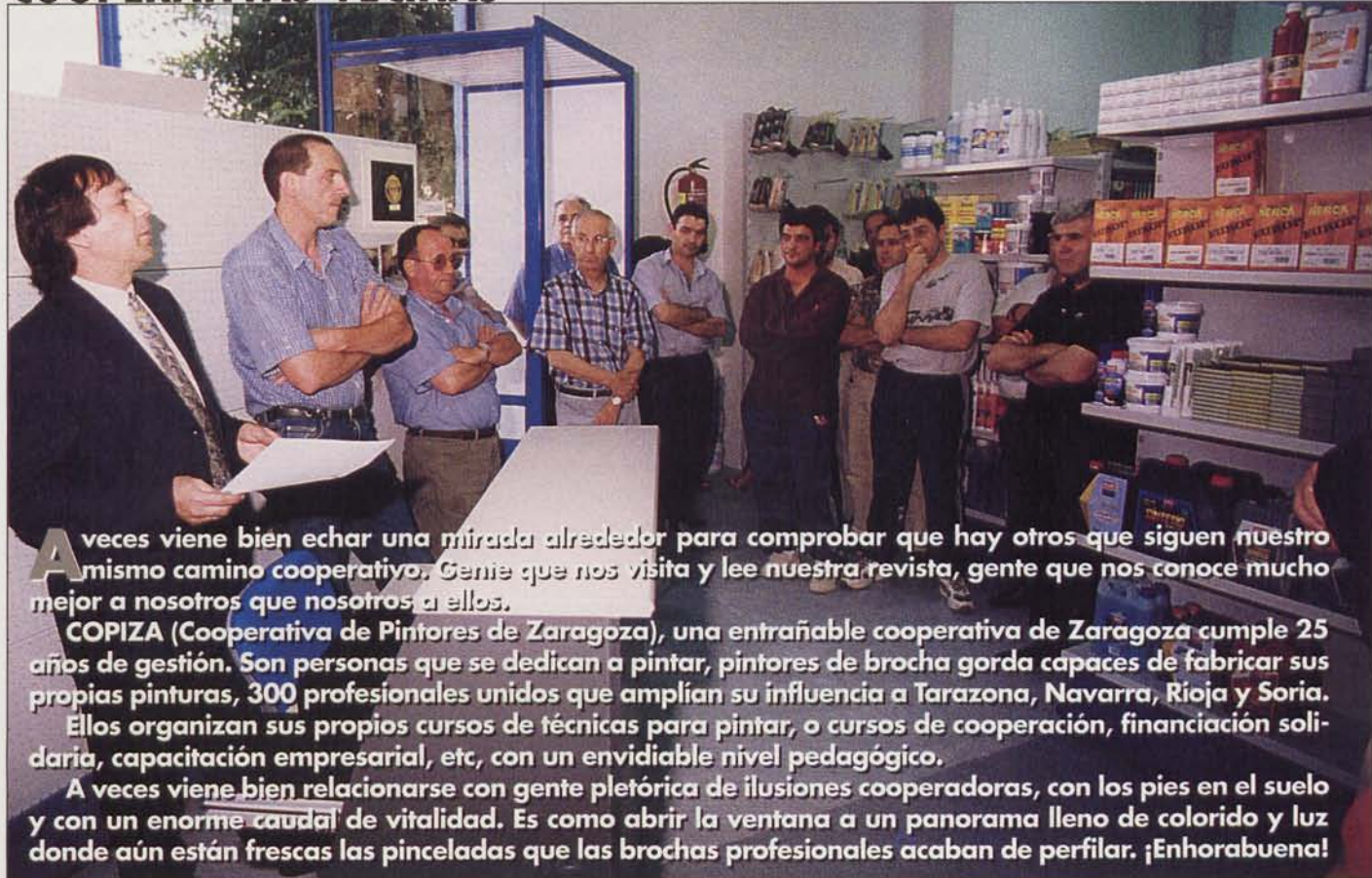


Maestro industrial y perito mecánico de formación, Ortubai formó parte del equipo de fundadores de Ulgor, donde trabajó a lo largo de 1957.

Su curriculum profesional es amplio. Su primer cargo lo desempeñó en la Unión Cerrajería; después, fue jefe de planta de carrocerías de la DKV en la empresa vitoriana Imosa, y posteriormente se dedicó a fabricar componentes de cerrajería para automóviles, creando su propia empresa (Kemen) —que hace cinco años vendió a una empresa alemana—, y que cuenta con cerca de 240 empleados, centrando su actividad en equipamiento de oficinas.

Entre sus amigos más íntimos, Jose María Ormaetxea le recuerda como "recio, muy trabajador y honrado". En su recuerdo, sus amigos le ofrecieron una misa en Mondragón a la que asistieron numerosos compañeros y cooperativistas.

## COOPERATIVAS VECINAS



**A** veces viene bien echar una mirada alrededor para comprobar que hay otros que siguen nuestro mismo camino cooperativo. Gente que nos visita y lee nuestra revista, gente que nos conoce mucho mejor a nosotros que nosotros a ellos.

**COPIZA (Cooperativa de Pintores de Zaragoza), una entrañable cooperativa de Zaragoza cumple 25 años de gestión. Son personas que se dedican a pintar, pintores de brocha gorda capaces de fabricar sus propias pinturas, 300 profesionales unidos que amplían su influencia a Tarazona, Navarra, Rioja y Soria.**

**Ellos organizan sus propios cursos de técnicas para pintar, o cursos de cooperación, financiación solidaria, capacitación empresarial, etc, con un envidiable nivel pedagógico.**

**A veces viene bien relacionarse con gente pleórica de ilusiones cooperadoras, con los pies en el suelo y con un enorme caudal de vitalidad. Es como abrir la ventana a un panorama lleno de colorido y luz donde aún están frescas las pinceladas que las brochas profesionales acaban de perfilar. ¡Enhorabuena!**

## AGUSTÍN HERNÁNDEZ DIRECTOR DE FORMACIÓN DE CAJA LABORAL



EN LA SEGUNDA MUESTRA DE FORMACIÓN Y EMPLEO PREST'99, CELEBRADA EN BILBAO, SE ANALIZARON LOS NUEVOS HORIZONTES DE EMPLEO Y FORMACIÓN. AGUSTÍN HERNÁNDEZ TOMÓ PARTE EN LA MESA REDONDA "OFERTA FORMATIVA VERSUS DEMANDA EMPRESARIAL: GARANTÍA DE LA EFICACIA DE LOS MERCADOS DE TRABAJO".

### ¿Cuáles son las grandes áreas formativas que desarrolla Caja Laboral?

Estos últimos años estamos primando aquellas áreas que afectan a un número importante de socios. Teniendo en cuenta que tenemos cerca de 270 jefes de oficina con mando directo, la dirección de equipos y personas es un campo fundamental en el que venimos trabajando, con proyectos concretos. Las otras áreas formativas que desarrollamos van unidas al día a día del trabajo de gestión de oficinas. En este sentido, profundizamos en los temas comerciales que van desde el dominio de los productos y su fiscalidad, hasta las técnicas de venta y negociación con el cliente. En este momento estamos embarcados en un ambicioso y complicado proyecto de gestión externa, es decir, debemos dar el paso a salir de la sucursal y no esperar a que venga el cliente.

Puesto que el nivel de actividad se ha ido ampliando mucho estos últimos años, el número de cursos también. Durante este año habremos organizado cerca de 30 cursos con contenidos diferentes, dirigidos al desarrollo y mantenimiento del personal que trabaja en oficinas.

### ¿Cuál es la demanda de Caja Laboral para cubrir sus necesidades de personal? ¿y cuál es la oferta del mercado laboral?

Recurrimos a la realidad. Sobre el 90% de las incorporaciones de Caja Laboral tienen un perfil académico determinado: licenciado en económicas, empresariales y en derecho. En la mayoría de los casos se realizan en la red de sucursales, y también en la escala administrativa. Pero, hay otro punto determinante que se está valorando mucho a la hora de seleccionar personas: la actitud comercial, que está muy unido a

la gestión externa que comentaba anteriormente.

### ¿Y qué formación reciben los recién incorporados?

No hemos establecido un perfil formativo, no tenemos una carrera interna. Cuando se incorpora un administrativo licenciado con las características mencionadas, el primer paso que va muy unido a la promoción empresarial, suele ser el proceso de promoción administrativa, que siempre es voluntario. Se trata de una formación establecida con unos contenidos concretos, y que pretende garantizar unos conocimientos básicos del sector y de la propia entidad. Normalmente el recorrido formativo de una persona está muy unido al recorrido profesional, igual que al momento de la actividad y a los proyectos específicos que aborda Caja Laboral.

### En la mesa redonda se destacó una y otra vez el papel de la educación, y concretamente el de la Universidad en este binomio oferta formativa-demanda empresarial.

En este sentido, citaré una frase de otro participante de esta misma mesa redonda y con la que estoy de acuerdo. Siempre se le achaca a la Universidad el no cubrir las necesidades que tiene el mundo empresarial, pero no podemos aceptar sin más que la universidad está al servicio de la empresa, su campo de acción tiene que ser más amplio, tiene que estar al servicio de la sociedad, y la especialización se dará luego en la propia empresa.

Concretamente, desde Caja Laboral no existe una relación establecida con la universidad, aunque en los últimos tiempos hemos tenido muchos contactos, y estamos trabajando en proyectos comunes.

**"LA UNIVERSIDAD DEBE ESTAR AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD;  
LA ESPECIALIZACIÓN SE DARÁ EN LA PROPIA EMPRESA"**

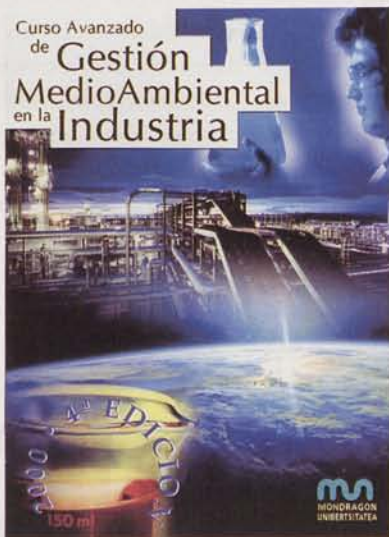
# MU pone en marcha el Máster en Dirección de Producción 2000

Por décimo año consecutivo Mondragon Unibertsitatea ofrece el programa Máster en Dirección de Producción dirigido a directivos y técnicos de empresas industriales. La estructura del curso se sustenta en la probada creencia de que una empresa excelente ha de estar y está basada en un modelo de gestión industrial coherente con la estrategia productiva de la empresa, y a la vez comprometida con la mejora continua de los procesos clave que en dicha área se gestionan a través de una organización industrial inteligente y autogestionada capaz de aprender continuamente.

El Máster en Dirección de Producción se divide en ocho módulos que analizarán, entre otros: la estrategia y la economía de empresa; la innovación e ingeniería de producto; la ingeniería de fabricación; la gestión de la producción; y el modelo organizativo de mejora. El primer módulo comenzará a impartirse en enero del 2000 y el proyecto final que deberán desarrollar los asistentes será presentado en febrero del 2001.

## CURSO AVANZADO DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA INDUSTRIA

Con el objetivo de capacitar a técnicos con experiencia industrial para implantar en sus empresas las medidas necesarias para realizar una protección medioambiental, Mondragon Unibertsitatea ha organizado el curso avanzado de gestión medioambiental. Se trata de formar a los asistentes en los conceptos básicos y principios que deben ser conocidos por el personal de las empresas para poder defi-



nir, desarrollar e implantar un sistema de gestión medioambiental.

El curso está orientado a personas en activo de las empresas que puedan tener una responsabilidad sobre la gestión medioambiental y en el desarrollo e implantación del mismo: directores, técnicos de calidad, jefes de mantenimiento, etc.

El programa se estructurará en módulos y tendrá una duración de 120 horas. Dará comienzo en enero del 2000 y finalizará en abril del mismo año.

## Presentado el "Proyecto Garaia" para la creación de un Polo de Innovación en el Alto Deba

OCUPARÁ 400.000 METROS CUADRADOS DE SUPERFICIE EN ARRASATE Y SU CONSTRUCCIÓN SE PREVE EN UN PLAZO DE OCHO AÑOS.

A mediados de este mes de diciembre se presentó en Donostia el denominado "Proyecto Garaia", que persigue la creación de un Polo de Innovación en el Alto Deba, aunando los esfuerzos de empresas, centros y grupos de investigación, Universidades y núcleos de educación-formación. En el acto de presentación estuvieron presentes Antonio Cancelo y Javier Retegi por parte de MCC; y Roman Sudupe y José Ramón Beloki, diputado general y diputado de economía respectivamente, por parte de la institución foral guipuzcoana.

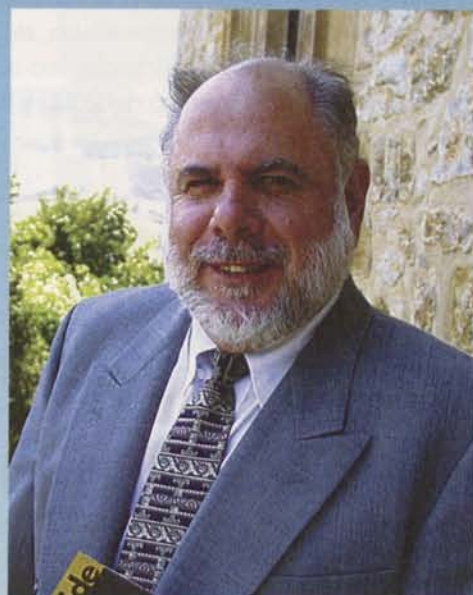
El proyecto está liderado por MCC y está abierto a toda la sociedad. Contribuirá a establecer vías de relación y a la creación de una red por la que fluyan los conocimientos avanzados que ayudarán a diseñar y configurar entidades innovadoras del futuro.

### OCHO AÑOS DE PLAZO

Dicho proyecto contempla el desarrollo urbanístico de 400.000 metros cuadrados en Mondragón, que serán efectuados en fases diferentes y que concluirá en un plazo estimado de ocho años. En esa área urbanística se ubicarán centros de investigación de empresas, facultades e institutos universitarios, actividades tecnológicas, entidades de consultoría e ingeniería y entidades de promoción empresarial.

En cuanto a la dimensión del proyecto, cabe reseñar que el Polo de Innovación contempla la creación de 20 centros de investigación de empresas con una plantilla total de más de 500 personas; el incremento en 200 personas de la plantilla de investigadores de los centros tecnológicos actuales o de nueva creación, y el crecimiento del alumnado de Mondragón Unibertsitatea entre 1.700 y 2.000 personas, además de disponer de unas 200 personas en proyectos de doctorado.

## RAFAEL ECHEVERRÍA PRESIDENTE DE NEWFIELD CONSULTING INTERNATIONAL



**RAFAEL ECHEVERRÍA,  
DOCTOR EN FILOSOFÍA POR LA  
UNIVERSIDAD DE LONDRES Y AUTOR DEL  
LIBRO "ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE",  
ESTUVO HACE UNOS MESES ENTRE  
NOSOTROS PARA INSTRUINOS SOBRE  
NUESTRAS COMPETENCIAS E  
INCOMPETENCIAS CONVERSACIONALES.**

### **¿Qué son las competencias conversacionales, y qué papel juegan en la empresa actual?**

Podemos distinguir dos modalidades básicas del trabajo: el trabajo manual y el llamado trabajo "no" manual. Se trata de dos tipos de trabajos completamente diferentes. El primero, descansa en la *destreza física del trabajador*. Sin embargo, el trabajo "no" manual reside en el *poder transformador del lenguaje*. En otras palabras, se trata de un trabajo que se lleva a cabo conversando. Su efectividad, su productividad, remite a un conjunto de competencias conversacionales específicas. Dependiendo de estas competencias conversacionales, el trabajador "no" manual será más o menos efectivo en su desempeño. Las competencias conversacionales, desde mi perspectiva, son la clave de la productividad del trabajo "no" manual.

### **¿El humus de nuestra experiencia cooperativa es apropiado para cultivar las competencias conversacionales?**

Definitivamente. La empresa del futuro requiere de nuevas relaciones de trabajo, requiere de un *ethos organizacional* diferente. Si uno examina la empresa tradicional, uno constata que ella se sustenta en algunos elementos claves. Estos son: la preponderancia del trabajo manual, el mecanismo del mando y control, la figura de autoridad del capataz y la emocionalidad del miedo. Todo lo demás viene por añadidura. Esto define, por sí solo, un tipo particular de relaciones de trabajo.

**J.M.F.**

Yo pienso que el espíritu cooperativo que caracteriza a MCC ofrece un caldo de cultivo altamente favorable para efectuar este tránsito hacia un nuevo tipo de relaciones de trabajo, hacia la instauración de un *ethos organizacional* diferente. En dicho espíritu cooperativo reconocemos una sensibilidad por establecer relaciones de trabajo construidas en un sustrato ético diferente del que caracteriza a la empresa tradicional. Ello, me parece, representa un excelente punto de partida, capaz de disolver muchas de las barreras iniciales que uno encuentra en los esfuerzos de transformación hacia nuevas relaciones de trabajo, que procuran realizar las empresas tradicionales.

### **¿Sabemos conversar?**

A un determinado nivel, todos sabemos conversar. Todos lo hacemos. Es como el caminar o el respirar. A otro nivel, sin embargo, debemos reconocer que lo hacemos con grandes deficiencias. Estas últimas tienen un profundo impacto en nuestra existencia y no siempre somos consciente de ello. La manera como conversamos, tanto con los demás y como con nosotros mismos, define de una manera determinante la forma como somos, la identidad que tenemos en nuestra comunidad, el tipo de vida que nos generamos y nuestra efectividad en el trabajo. Toda relación social, sea con nuestros hijos, con nuestra pareja, con nuestros colegas y equipos de trabajo, está determinada por la manera como conversamos. Gran parte de los problemas o de las oportunidades que generamos, de las satisfacciones y sufrimientos que nos invaden, son el resultado de la manera como conversamos.

# "NO SABEMOS ESCUCHAR DE MANE

### ¿Cuáles son nuestras principales deficiencias?

Podríamos mencionar muchas. Una muy evidente es que no sabemos escuchar de manera efectiva. Y pagamos un alto precio por ello, precio que muchas veces se manifiesta en demoras, en re-trabajo, en gastos innecesarios, en relaciones personales deficientes, en desmotivación, etc. Tampoco sabemos pedir. Ello se traduce en que muchas veces, cuando es necesario pedir, no lo hacemos, o cuando lo hacemos, lo hacemos de una manera tal que compromete los resultados que obtenemos. Insisto, muchos de los problemas que enfrentamos, en la vida y en trabajo, remiten a nuestras incompetencias conversacionales.

Otra deficiencia guarda relación con el hecho de no siempre sabemos discernir cual es el tipo de conversación que es conveniente u oportuno tener. Ello implica que no siempre tenemos las conversaciones que son necesarias. Tenemos otras conversaciones, conversaciones que muchas veces resultan altamente inefectivas, precisamente porque, para que la primera fuera efectiva, resultaba necesario tener una conversación anterior, conversación que no tuvimos. Los ejemplos pueden multiplicarse al infinito.

### ¿Podemos mejorar nuestras incompetencias conversacionales?

Sin duda. Pero para ello es importante reconocer que muchos de nuestros problemas remiten precisamente a nuestras incompetencias conversacionales. Una vez que lo reconocemos, el ámbito de las competencias conversacionales se abre como dominio de aprendizaje. No hay ningún problema especial para aprenderlas. El principal problema reside en aceptar que éste es un dominio de aprendizaje como cualquier otro y un dominio en el que arrastramos severas incompetencias.

**GRAN PARTE DE LOS PROBLEMAS O DE LAS OPORTUNIDADES QUE GENERAMOS, DE LAS SATISFACCIONES Y SUFRIMIENTOS QUE NOS INVADEN, SON EL RESULTADO DE LA MANERA COMO CONVERSAMOS.**

# RA EFECTIVA"

## Día Mundial del Cooperativismo

LA JORNADA SIRVIÓ PARA RECLAMAR EL PROTAGONISMO DEL COOPERATIVISMO VASCO ANTE LA SOCIEDAD

El pasado 11 de diciembre el movimiento cooperativo vasco celebró el Día Mundial del Cooperativismo. El Programa de la Jornada se inició con un acto en el Palacio Miramar, de Donostia, con una apertura oficial por parte del Consejero de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Sabin Intxaurreaga. Acto seguido el Director General de CECOP (Confederación Europea de Cooperativas de Producción y de Trabajo Asociado, de Cooperativas Sociales y de Empresas Participadas, con sede en Bruselas) Paolo Ferraresi

impartió una Conferencia sobre "El Cooperativismo en la encrucijada europea". Tras la Conferencia, el Presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi, D. Javier Salaberria hizo una breve comunicación de lo que pudiera denominarse como "mensaje anual del cooperativismo vasco". El acto fue clausurado por el Ilmo. Sr. Viceconsejero de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, D. José Ramón Bengoetxea.

El Día Mundial del Cooperativismo se celebra por la Alianza Cooperativa Internacional desde el año 1923, pero además desde 1995 la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el Día Internacional del Cooperativismo como el Día Internacional de las Cooperativas para las propias Naciones Unidas.

El Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) - organización no gubernamental que asocia más de 770 millones de hombres y mujeres en todo el mundo - se refirió este año a la importancia de una buena política pública y de una legislación apropiada para el desarrollo del Movimiento Cooperativo.

En cuanto a los temas internos del Cooperativismo vasco, el Presidente de la Confederación se centró en la necesidad de promover y mejorar la imagen del Cooperativismo ante la sociedad vasca en general y en la importancia de la Confederación de Cooperativas de Euskadi como órgano de representación unitaria del Cooperativismo vasco y de defensa general de sus intereses.



# PERTSONEN POZTASUNA NEURTUZ



**GEROZ ETA GEHIAGO DIRA  
MCCN PERTSONEN  
POZTASUNA NEURTZEN  
DUTEN KOOPERATIBAK**

**L**angileen poztasuna, gogobetetasuna edo ingelesezko *satisfaction* neurtzeko arrazoirik bada-  
go. Enpresan dagoen lan giroari buruz norbaitek izan ditzakeen usteak baino (usteak erdia ustel), errealitate-  
rera hurbilpen bat egitea egokiagoa da zalantzarik gabe. Eta lan giroa orri-  
batean objetibatzeak organizazioaren jarduera sendotu edo zuzentzeko aukera ematen du.

Beste arrazoi bat EFQMren eskakizunei erantzutea izan daiteke.

## **EFQM ETA PERTSONEN POZTASUNA**

Gaur egun, European, EFQM (*European Foundation for Quality Management*) da, enpresa mailan batez ere, indarre-

an dagoen kalitate osoaren gestio edo kudeaketarako modeloa. Badaude beste eredu batzuk, baina EFQM da gure artean onarpen handiena duena.

Fundazio honen esanetan, organizazio batek bikaintasunerantz (*excellence*) jotzeko bederatzirako kontuan hartu behar ditu. Horietako bat pertsonen poztasuna da. Puntu hau emaitza bezala ulertzen du EFQMk, beste elementu batzuen erabileratik (agenteak deitzen dituenak) eratortzen den ondorio bezala. Agenteak diren "lidergoak", "personak", "politika eta estrategia", "aliantza eta baliabideak" eta "prozesuak" nola lantzen diren arabera, modu batekoak edo besteak izango dira "pertsonen poztasuna", "bezeroaren

poztasuna", "gizartean eragina", eta "enpresa-emaitzak".

Kalitate ereduaren, EFQM barne, hedapenaren zergatietako bat enpresak bere burua ebaluatzea ahalbidetzen dutela da. Izan ere, organizazio bakoitzaren kalitate osoari dagokionean zein egoeratan dagoen begiratzea posible egiten dute. Eta emaitzak zenbakietan ematen dituztenez (kantitatea kalitatea baino praktikoagoa denez, nahiz eta zerbait galdu) errazagoa gertatzen da egoeraz konturatzeko eta konparaketak burutzeko. EFQMren kasuan, autoebaluaketa egitean arlo bakoitzaren egoera erreal eta ideala alderatzen dira.

Planteamendu honi jarraituz, emaitzak agenteen ondorio direnez, eskasak



izan ezker horiek eragin dituzten gaietan eskua sartzea badago. Beraz, poztasunaren berri izateak ere zuzentzeko aukera ematen du.

Baina erremintaren tranpan erori gabe. Arrisku hori egon daitekeelako, poztasunaren neurketan behintzat, azterketa zenbat puntu daukagun jakiteko besterik egiten ez bada. Eta ez da ahaztu behar ereduak ez direla bete beharreko arau sorta bat, hausnarketarako tresna bat baizik; hobetzeko tresna bat azken batean.

## EFQMri JARRAITUZ NOLA NEURTU POZTASUNA

Bide bi daude langileak gustura dauden edo ez jakiteko, bide osagarriak direnak. Bata zuzena da eta bestea zeharkakoa. Zuzena langileei galdetzean datza, zeharkakoa berriz, gai konkretu batzuei buruzko datuak biltzean datza.

Langileen iritzia ezagutzea inkesta

## “LAN GIROA ORRI BATEAN OBJETIBATZEAK ORGANIZAZIOAREN JARDUERA SENDOTU EDO ZUZENTZEKO AUKERA EMATEN DU.”

baten bitartez lor daiteke, edo langileak taldeka mahai baten inguruan elkartu eta ikertzaileak moderatzaile lanak eginez.

Bigarren bideari dagokionean EFQMk adierazten dituen bestelako datuak ondokoak dira: lan istripuen ebo-luzioa, absentismoa, prestakuntza edo formazio orduak, talde lana dagoen...

Nabaria da bide baten edo bestea- ren garrantzia ezberdina izan behar dela. Eta EFQMk ere horrela erabaki du: neurketa zuzenak “personen poztasu- na” arloaren puntuen %75a balio du, eta zeharkako neurketak %25a.

MCCko soziologia departamentuan inkesta bat darabilgu langileen poztasu- na ezagutzeko. Galderak EFQMn oina-

rituta daude, ereduak berak orientatzen baitu neurtu behar denari buruz. Inke- staren bitartez, beraz, hainbat faktoretan neurtzen da poztasuna (lan baldintzak, ordainketa, informazioa-komunikazioa, zuzentze estiloa, etab.), langileari gustu- ra dagoen edo ez itaunduz. Hemendik aurrera, faktoreetan sakondu nahi izan ezker beste tresna batzuk erabili ahal dira, eztabaida taldeak esate baterako.

Inkesta pasatzeko maiztasunari dagokionez, egokiena da bi urtetik bi urtera egitea, bai erantzun behar dute- nak aspertu ez daitezen eta bai denbora nahikoa egon dadin, inkestak agertuta- koaren arabera, zuzendu ahal dena zuzendu ahal izateko. ●

## ¿Estamos satisfechos?

En 1999 se ha pasado la encuesta de satisfacción laboral en 35 cooperativas de MCC y las medias (a 1 de diciembre, con los datos de 31 empresas, 8.698 personas) son las siguientes:

### INDICE DE SATISFACCIÓN RESPECTO A:

|                                                     |             |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN                          | 3,20        |
| POSIBILIDADES DE FORMACIÓN                          | 3,02        |
| CONDICIONES DE TRABAJO                              | 3,05        |
| ESTILO DE DIRECCIÓN                                 | 3,22        |
| RETRIBUCIÓN                                         | 2,81        |
| POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN                          | 3,05        |
| CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS                           | 3,28        |
| AMBIENTE DE TRABAJO                                 | 3,58        |
| INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA                           | 3,63        |
| SEGURIDAD DE EMPLEO Y FUTURO                        | 3,68        |
| PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO                         | 3,13        |
| RECONOCIMIENTO                                      | 2,93        |
| VALORES Y ESTRATEGIAS                               | 3,34        |
| GESTIÓN DEL CAMBIO                                  | 3,33        |
| ACTITUD MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA                | 3,38        |
| ACTITUD DE LA EMPRESA HACIA LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD | 3,44        |
| <b>INDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL</b>                | <b>3,26</b> |

### Notas

- La escala que se emplea para medir la satisfacción del personal es la del modelo EFQM, que se compone de: 1 muy insatisfecho, 2 bastante insatisfecho, 3 algo satisfecho, 4 bastante satisfecho, 5 muy satisfecho. Por tanto, en esta escala, donde los dos primeros valores son negativos y los tres siguientes positivos, el punto que separa el lado positivo del negativo es el 2,5.
- En 1996 se comenzó con 6 cooperativas (844 personas) y la media global fue 3,04 (en la escala de 1999). En 1997 las cooperativas encuestadas fueron 25 (10.083 personas) y la media global fue 2,98 (en la escala de 1999). En 1998 fueron 18 cooperativas (8.979 personas) y la media global fue 3,03 (en la escala de 1999).
- A la hora de hacer comparaciones entre estos globales hay que tener en cuenta que las empresas encuestadas varían de un año a otro, y algunas han repetido y otras no: de entre los 84 estudios realizados algunos corresponden a una misma empresa en años diferentes.
- Respecto a los datos de 1999 los tres aspectos más valorados son: La seguridad de empleo y futuro, la integración en la empresa y el ambiente de trabajo. Y los menos valorados: la retribución, el reconocimiento, y las posibilidades de formación.

# LAS ASIGNATURAS PENDIENTES



**RETRIBUCIÓN, RECONOCIMIENTO Y  
POSIBILIDADES DE FORMACIÓN SON LOS  
TRES ASPECTOS PEOR VALORADOS EN LAS  
ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

**ANDER ETXEBERRIA**, TÉCNICO DE ESTUDIOS SOCIOEMPRESARIALES DE OTALORA

**A**tenor de los resultados de las encuestas realizadas hasta la fecha, se puede manifestar con carácter genérico que existen tres déficits en nuestras cooperativas: la retribución, el reconocimiento y las posibilidades de formación. Repasemos estos aspectos uno por uno.

## RETRIBUCIÓN

Es este el factor que, a nivel general, obtiene la puntuación más baja en 1999. Para la mayoría de las personas encuestadas resulta el aspecto menos

positivo. No obstante, en cuanto a cooperativas, de las 31 de las que disponemos los datos este año, en 17 de ellas no es la Retribución el aspecto con menor puntuación. Y si dejamos fuera de los cálculos la empresa con más personal, resulta más insatisfactorio el Reconocimiento que la Retribución.

Analizando las preguntas que engloba el factor Retribución, las respuestas son bajas tanto respecto a la valoración estructural del puesto en comparación con otros puestos de responsabilidad similar en la empresa (una de las dos preguntas), como comparando con puestos

de parecido nivel profesional de otras empresas del exterior (la segunda pregunta). Asimismo, los datos reflejan que en la mayoría de las cooperativas la satisfacción al compararse con puestos de empresas del exterior es igual o menor que la satisfacción al compararse con puestos de dentro de la empresa.

Si analizamos la opinión en base al índice profesional, vemos que en la mayor parte de las cooperativas, bien en el personal de índice profesional más bajo bien en el de índice profesional más alto, la Retribución recibe la menor puntuación de entre todos los factores anali-

zados. Es, en todo caso, superior la puntuación de los de índice más elevado.

Las realidades de cada empresa serán probablemente diferentes y habrá casos y casos. Sin embargo, a partir de lo arriba apuntado, se puede extraer que independientemente de los ingresos la satisfacción es más o menos baja en todos.

No disponemos de datos para poder comparar con lo que se responde al respecto en otras empresas. Pero sí tenemos conocimiento de que en una empresa multinacional muy conocida (de más de doscientos mil trabajadores/as) donde periódicamente se pasan encuestas, el aspecto que una y otra vez recibe la puntuación más baja es la retribución, a pesar de que en las preguntas que componen este factor además del sueldo detallan también otros conceptos.

## RECONOCIMIENTO

Estamos ante una cuestión que trasciende el marco de la empresa aunque es en las relaciones de trabajo, durante la jornada laboral, donde puede aparecer más crudamente el reconocimiento, o el no reconocimiento, o el reconocimiento negativo.

El hecho de que sea uno de los aspectos menos valorados invita a reflexionar. Felicitarle o simplemente decirle a alguien que ha hecho algo bien nos cuesta mucho, no estamos habituados. ¿Cuántas veces le hemos dicho a nuestra madre, a nuestra mujer (o marido), lo bien que ha lavado los platos o lo bien que ha arreglado la casa? Seguramente muy pocas. Pues bien, ¿en el ámbito de la empresa por qué habría de ser diferente?

En general, el trabajo bien hecho no suele ser felicitado. Sabemos que "se cobra por hacerlo bien" y punto. Esto conlleva, además, que cuando no se ha realizado bien la tarea se pasa del no reconocimiento al reconocimiento negativo. Esta situación aparece descrita reiteradamente en encuestas procedentes de muchas cooperativas.

En cuanto a la direccionalidad, esta situación se da en todos los niveles de responsabilidad: en base a los datos se

**"EL TRABAJO BIEN HECHO NO SUELE SER FELICITADO. SABEMOS QUE «SE COBRA POR HACERLO BIEN» Y PUNTO. ESTO CONLLEVA, ADEMÁS, QUE CUANDO NO SE HA REALIZADO BIEN LA TAREA SE PASA DEL NO RECONOCIMIENTO AL RECONOCIMIENTO NEGATIVO".**

puede suponer que, en general, no hay reconocimiento desde los niveles de responsabilidad más altos a los más bajos, ni al revés. Si no es habitual que el jerárquicamente superior le diga a un colaborador "qué bien has hecho esto" no lo es tampoco que el felicitado sea el superior.

## POSIBILIDADES DE FORMACIÓN

La Formación aparece como tercer aspecto menos puntuado, ligeramente por encima de los anteriores. Este factor está formado por tres preguntas y en las tres la valoración es diferente. Así, en prácticamente todas las cooperativas la opinión respecto a la formación recibida en la empresa para cubrir las necesidades del puesto de trabajo (primera pregunta) es bastante más positiva que la puntuación global del factor. La valoración sobre las oportunidades de recibir formación y entrenamiento para mejorar las capacidades en el puesto actual (segunda pregunta) es más baja, siendo parecida a la puntuación global. Y la opinión referente a las oportunidades de for-

marse que da la empresa para conseguir un mejor puesto en la empresa (tercera pregunta) es todavía menos favorable, y por debajo de la puntuación global del factor.

Por tanto, si tomáramos en cuenta solamente la primera de las preguntas, el factor Formación no se encontraría entre los tres menos puntuados. (Cabe señalar que lo que se invierte en formación en MCC supera a la media de lo que se invierte en su entorno en este campo.) No obstante, las respuestas indican que las acciones formativas están dirigidas sobre todo a cubrir las necesidades del puesto actual, en menor medida para mejorar las capacidades de cara al puesto actual, y menos aún, para conseguir un puesto mejor en la propia empresa.

Si analizamos las respuestas en función del nivel de formación de quienes responden, vemos que, en general, la valoración del factor Formación es más positiva en los que tienen más estudios que en los que tienen menos estudios. ●

**"LA RETRIBUCIÓN ES EL FACTOR QUE, A NIVEL GENERAL, OBTIENE LA PUNTUACIÓN MÁS BAJA EN 1999. PARA LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS RESULTA EL ASPECTO MENOS POSITIVO".**

# LOS TRES ASPECTOS MEJOR VALORADOS

MIKEL LEZAMIZ, RESPONSABLE DE ESTUDIOS SOCIOEMPRESARIALES DE OTALORA

Las personas somos diferentes y cada uno prioriza sus valores e intereses según sus necesidades. En el campo de la sociología es bien conocida y aceptada la **pirámide de necesidades de Maslow** cuya tesis principal se sustenta en que si una persona no tiene cubiertas las **necesidades básicas fisiológicas** (comida, casa, ...) y las **necesidades de seguridad** (el día de mañana poder comer, vivir, trabajo, ...), no aspirará a otras **necesidades de desarrollo personal** o de autorrealización.

## SEGURIDAD DE EMPLEO Y FUTURO

Pues bien, en nuestras cooperativas la seguridad de empleo es uno de los aspectos que mayor puntuación alcanza (3,68 puntos sobre 5,00). Por tanto, la percepción del colectivo es que se encuentra bastante satisfecho y seguro de que tanto hoy como en el futuro tendrá empleo, en alguna cooperativa de MCC.

Las razones de esta seguridad de empleo laboral son obvias: la historia reciente de movimientos de personal intercooperativo y la normativa interna de las cooperativas de MCC y Lagun Aro que todos los socios conocemos nos muestran con datos fehacientes que ten-

dremos alguna salida a la necesidad de empleo.

## INTEGRACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA

Con esa "tranquilidad" o no excesiva preocupación por el futuro laboral que te



EL AUTOR ANALIZA LOS TRES ASPECTOS LABORALES MEJOR VALORADOS EN NUESTRAS COOPERATIVAS: SEGURIDAD DE EMPLEO Y FUTURO, INTEGRACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA Y AMBIENTE DE TRABAJO.

permite seguir teniendo capacidad adquisitiva de compra y consumo, también valoramos muy bien la integración y sentido de pertenencia a la cooperativa (3,63 puntos sobre 5,00). No existen demasiadas ganas de salir al exterior del entorno cooperativo.

Las razones de esta integración en la cooperativa son debidas también en muchos casos a la existencia de unos valores personales que son cercanos a los principios cooperativos y además, siguiendo con la pirámide de necesidades de Maslow, la empresa cooperativa no se limita en su acción socioempresarial a los dos primeros escalones antes mencionados (fisiológicos y de seguridad), sino que pone el énfasis en cubrir las necesidades sociales de reconocimiento del grupo y aceptación en sociedad, como también las necesidades individuales de valoración de la personalidad propia y de auto-realización personal.

## AMBIENTE DE TRABAJO

Por otra parte, el ambiente o clima laboral y de relaciones, en general, es también muy bueno (3,58 puntos sobre 5,00) y ha ido mejorando en los últimos tres años. Las razones de este buen ambiente de trabajo y de su mejora están basadas, por una parte en la buena marcha económica de las cooperativas y la ausencia de excedentes de personal y los cambios que ellos generarían, así como también de las acciones de mejora que en la mayoría de las empresas se han ido realizando en estos años una vez detectadas las problemáticas de insatisfacción laboral.

Pero no obstante, es preciso señalar que estas apreciaciones son a nivel general de todas las cooperativas analizadas, y que existen situaciones específicas de cooperativas, o hasta dentro de una misma cooperativa por departamentos o secciones, donde el ambiente está enraizado o la integración y sentido de pertenencia a la cooperativa es más reducida. Cada cooperativa tiene su propia historia y situaciones sufridas, y además cada persona tiene una percepción propia que puede ser distinta de la de los demás. ●

“VALORAMOS MUY BIEN LA **INTEGRACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA**; NO EXISTEN DEMASIADAS GANAS DE SALIR AL EXTERIOR DEL ENTORNO COOPERATIVO”.

## PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



“LA PERCEPCIÓN DEL **COLECTIVO** ES QUE SE ENCUENTRA **BASTANTE SATISFECHO Y SEGURO** DE QUE TANTO HOY COMO EN EL FUTURO TENDRÁ EMPLEO EN ALGUNA COOPERATIVA DE MCC”.

## AGRUPACIONES SECTORIALES



**“Tenemos que reconquistar el protagonismo del colectivo de socios”**

## VICTOR EGUSKIZA DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN

**GASTEIZKO COINMA ETA AZPEITIAKO DANONA KOOPERATIBEK OSATZEN DUTE EKIZ AGRUPAZIOA. BIAK ALTZARIEN MUNDUAN ARI DIRA, ETA AURREKO URTEOTAKO KRISIARI BUELTA EMAN ETA GERO, ORAIN ETORKIZUNEKO ERRONKAK DUTE AZTERGAI. HORIEN ARTEAN BAT NABARMENDU DAITEKE: BAZKIDEEN PROTAGONISMOA BERRESKURATZEA.**

J.M.F.

### ■ ¿Cómo se configura la Agrupación EKIZ?

La Agrupación nació a impulsos de la dirección de la recién nacida MCC, allá por el año 1993. Se formó por cooperativas que estaban integradas en 3 de los llamados Grupos Comarcales que daban cobertura a las cooperativas que estaban agrupadas alrededor de Caja Laboral, unidas por el contrato de asociación. En concreto, de las 6 cooperativas dedicadas al mobiliario de hogar, fueron 4 las que dieron el paso a la constitución de la Agrupación, quedando fuera dos. Por otra parte, de las cuatro fundadoras actualmente quedan sólo Coinma y Danona, tras un proceso de fusión de ésta con Leroa y la baja voluntaria de Herriola.

### ■ El hecho de integrar a dos cooperativas que trabajan en el mismo sector induce a pensar que las sinergias entre ambas serán altas. ¿Es así?

Antes de nada hay que dejar sentada la relatividad de la pertenencia al mismo sector ya que el nexo de unión de ambas cooperativas lo constituyen la materia prima y el proceso fabril, diferenciándose absolutamente en la naturaleza de cada negocio en lo que al mercado se refiere y, por derivación, a la propia definición del producto y sus canales de comercialización. En cualquier caso, a las sinergias generales derivadas de ser dos empresas cooperativas transformadoras hay que añadir las que se dan en la gestión de compra de materia prima, de definición de procesos e instalaciones fabriles ... y en este sentido podemos decir que se han llegado a obtener importantes economías hasta el punto de estar en estos momentos gestando una agrupación de compra en la que se da cabida a otras empresas ajenas a la agrupación.

### ■ ¿Cuáles son los principales logros conseguidos por EKIZ en sus 6 años de andadura?

Yo creo que hemos hecho lo más difícil si bien nos queda por hacer lo más importante. Hemos sobrevivido, puesto en línea de rentabilidad a las dos cooperativas con estrategias diferenciadas en cada una de ellas. Así, en Coinma se ha llevado a cabo una reconversión radical en base a cambiar la propia naturaleza del negocio abandonando progresivamente el negocio del mueble de hogar, mucho más complejo en el

terreno fabril y menos profesional en la vertiente comercial que el del mueble de oficina. Hoy se ha llegado a invertir el peso de cada actividad suponiendo el mueble de oficina más del 80%, lo que ha permitido dar la vuelta a la cuenta de explotación que actualmente presenta razonables rentabilidades con la particularidad de presentar un horizonte despejado y positivo.

En Danona, en cambio, la llave de la supervivencia estaba en alcanzar el volumen de negocio adecuado, lo que se presentaba harto difícil en un mercado en el que la distribución del mercado interior no admitía ni admite ningún proveedor con una cuota de participación como la requerida para Danona. Por ello se orientó la estrategia hacia la exportación, con un despliegue enorme de medios, habiendo cosechado importantes resultados como el haber conseguido una tasa de exportación superior al 50% de la facturación y el liderazgo entre las empresas exportadoras españolas que, como media, no exportan más del 20% de su facturación.

### ■ **Cara al futuro ¿qué retos abordan las cooperativas de EKIZ?**

Coinma se enfrenta con la necesidad, en primer lugar, de asentarse en la distribución del mueble de oficina que para ella se configura como una conquista difícil, al carecer de dos de las armas más importantes como son la notoriedad de marca y el mercado de reposición, y, en segundo lugar, internacionalizar su negocio alcanzando tasas de exportación superiores al 40% para lo que precisará poner en marcha algún "joint-venture" en algún país del este.

En Danona, después de que con los más de 1.200 millones de inversión ha podido modernizar sus instalaciones fabriles, nos enfrentamos con un reto difícil, porque no consiste en ningún tipo de cambio estratégico de producto o de mercado, ni de remodelación fabril, sino en afinar la gestión tensándola fuertemente porque nos encontramos en un negocio que se basa en márgenes estrechos y decrecientes.

### ■ **Desde un punto de vista social ¿cuáles son los objetivos más inmediatos?**

Tal vez es en esta parcela donde nos tenemos que enfrentar con el reto más difícil, consistente en reconquistar el protagonismo del colectivo de socios. Hay que tener en cuenta que en ambas cooperativas el cúmulo de sinsabores originados por un discurrir empresarial que ha exigido esfuerzos que en muchos casos no se veían recompensados con éxitos empresariales, precisan una rápida solución que pasa necesariamente por la terapia de la participación ilusionada de los socios en su proyecto empresarial, participación ilusionada que se alcanzará sin duda alguna cuando empiecen a aflorar en Danona -como lo está haciendo en Coinma- los resultados de ese colosal esfuerzo que se viene haciendo en los últimos años en los que ha habido que sobreponerse al drama de reubicaciones, de ampliación de capital, etc.. Verdaderamente, se ha hecho lo difícil pero falta por hacer lo importante que es que los socios se sientan trabajando a gusto en su empresa. ●

## **COINMA TIENE LA NECESIDAD DE ASENTARSE EN LA DISTRIBUCIÓN DEL MUEBLE DE OFICINA. Y DANONA AFINAR SU GESTIÓN EN UN NEGOCIO DE MÁRGENES ESTRECHOS Y DECRECIENTES.**

## **EKIZ AGRUPAZIOA MCC KORPORAZIOAREN ETXERAKOEN DIBISIOAN INTEGRATZEN DA.**

### **ENPRESA KIDETUAK**

**COINMA  
DANONA**

### **PERTSONA KOPURUA**

**570 pertsona  
PG 99ko aurrikuspena**

### **FAKTURAZIOA**

**7.000 Milioi pezeta  
PG 99ko aurrikuspena**

### **AKTIBITATEAK**

**Sofak  
Logelak  
Egongelak  
Bulego altzariak**

### **ATZERRIKO MERKATURIK GARRANTZITSUENAK**

**Frantzia  
Alemania  
Errusia  
Portugal  
Txina  
Suedia  
Israel**

# BEGI-BELARRI

## El decenio 2000

Lo mismo que cualquier mutación biológica necesita un tiempo para desarrollarse, y la naturaleza tiene sus ciclos bien pautados para dar año tras año sus frutos, los proyectos humanos siguen un proceso que consiste en concebirlos, alumbrarlos, divulgarlos y, si son aceptados, ponerlos en práctica.

El año 2000, sólo por su redondez, parece que viene revestido de auspicios que, sin ser limitados a sus doce meses, se halla en un punto eminente de un trayecto secular marcado por el imperio del uso de la tecnología. El ciberespacio, la informática y el desarrollo de las comunicaciones harán pensar a los historiadores si es necesario pasar de la Era Contemporánea, que dura sólo dos siglos, a la Era de la Globalización: aquélla en la que las distancias se han hecho tan cortas que hacen inviable el pensar atrincherando la imaginación en cualquier coto cerrado de la Tierra. El planeta ha comenzado a ser un lugar común a todos y el tráfico humano, las estrategias corporativas, el dinamismo financiero y la información masiva lo están haciendo asequible, asumible, pequeño.

La Ronda del Milenio, que acaba de celebrar la Organización Mundial del Comercio en SEATTLE (E.E.U.U.) tiende a acelerar esos procesos y lo único que se opone al desmembramiento de los últimos vestigios proteccionistas tiene calado económico, pero sobre todo ecológico y respeto a ciertas servidumbres humanas que, dentro de unos años, a base de buscar nuevos equilibrios, desaparecerán también.

### MCC: UNA EXPERIENCIA EN ADAPTACIÓN

Al grupo cooperativo, MCC en su versión última desde 1991, le pasa algo parecido que tiene que ver con lo que ocurre a su alrededor. Las acciones que inicialmente germinaron fueron brotando con espontaneidad; se adaptaron luego al paso del tiempo para que la pedagogía del cambio calara en profundidad antes de tomar decisiones y, después de que las ideas hubiesen cuajado, se iban abordando etapas cada una de las cuales se ha mantenido, expresándose como un modelo adecuado a lo largo de cada decenio.

En la década de los '50 se trataba de nacer, y los criterios de acción respondían apenas al balbuciente esfuerzo de sembrar: había que hacer cosas, luego ya se pondrían en orden. El decenio de los '60 comienza naciendo Caja Laboral y Lagun-Aro, y ahí se encuentran dos instituciones que galvanizan



la voluntad de las cooperativas al asociarse a sus servicios para la cobertura de sus necesidades financieras y de la seguridad social específica que ha de formularse bajo premisas cooperativas. Es un decenio clave que cuaja, aún en su bosquejo, en lo que ha de ser el grupo, y es, seguramente, el período más fructífero en realizaciones cooperativas.

En el decenio de los '70 se culmina el proceso asociativo de carácter comarcal. Hasta 1970 sólo existía el Grupo Ularco (ahora Fagor), pero entre 1970 y 1980 se formaron el resto de los grupos comarcales, y Eroski -por suma de otras cooperativas de consumo-, lo hace concretamente en el 2º semestre de 1969. Es un decenio marcado por el fuerte crecimiento del grupo frente a la devastadora crisis que, en Euskadi, redujo el empleo industrial desde 385.000 empleos a 200.000.

En el decenio de 1981 a 1990 se produce el tránsito, desde una organización basada por nexos de proximidad geográfica, sociológicos y humanos, pero heterogénea en sus tecnologías y su implantación comercial, a otros grupos de cooperativas que tienen en común afinidades netamente empresariales. Cuando se vive la década, a fines de 1984, se crea el Grupo Cooperativo Mondragón, que tendrá como cabecera legislativa interna al Congreso Cooperativo, y al Consejo General como órgano que diseñará las estrategias gene-



# LA RRI

## al 2010

JOSE M<sup>º</sup> ORMATXEA



rales y le dará coherencia al armonizar su desarrollo. A partir de 1991 cuando maduran y se aceptan las ideas con ciertas defecciones, se comenzará a llamar Mondragón Corporación Cooperativa. Es el grupo actual.

### UN NUEVO HORIZONTE

Ya estamos al final del cuarto decenio, ahora bajo la organización de carácter sectorial y, al cabo del año 2000, habrá transcurrido el último 25% del tiempo de vida del cooperativismo mondragonés con una fórmula u otra de intercooperación.

Si de nuevo se diera el mismo ciclo, al llegar al año próximo nos hallaríamos ante la tarea de revisar, aún a título de mera introspección, si el complejo mundo de empresas que forman Mondragón Corporación Cooperativa necesita algún ajuste. Hay ciertos hechos que se han modificado a lo largo del decenio que concluye en el 2000. A mediados del próximo decenio serán menos del 50% los puestos cooperativos que habrán de convivir en armonioso mestizaje con los trabajadores por cuenta ajena en empresas cooperativas y no cooperativas.

Los asentamientos empresariales fuera de Euskadi, ya se hallen en España o en el exterior, proporcionarán el 50% de la facturación al acabar el decenio, y la exportación unida a las ventas generadas en otros países llegará, ese es el propósito, al 70% de las cifras de negocio allá por el 2010. Del mismo modo Lagun-Aro sólo afiliará a un tercio del personal adscrito a MCC bajo las fórmulas de cobertura que se concibieron en 1967.

Se habrán producido pues unas mutaciones que en 1990 no se habían previsto que fueran así. Y ahora, ineluctablemente, los hechos irán deslizándose en un mundo interconectado que habrá que hacer compatible con la empresa personalista tan enraizada en Euskadi cuya síntesis del compromiso moral adquirido se halla condensada en los "10 Principios Básicos" que se aprobaron en el primer Congreso de MCC, hace ahora doce años.

**ES POSIBLE QUE SEA NECESARIO IMPLANTAR, NUEVOS CRITERIOS COHESIONANTES, A BASE DE UN MODELO INÉDITO QUE, SIENDO INTERCOOPERATIVO, GARANTICE LA SOLIDEZ INSTITUCIONAL DEL GRUPO.**

Se pueden producir disfunciones que hay que prever en esa "permanente adaptación a las circunstancias". La progresiva indiferenciación de los modos prácticos de operar en la gestión generarán un efecto centrífugo propio de los síntomas adversos que también los tiene la globalización por la amenaza de que cada empresa en su recorrido vital decida buscar por su cuenta la solución que más convenga a sus intereses.

Es posible que sea necesario implantar, nuevos criterios cohesionantes, a base de un modelo inédito que, siendo intercooperativo, garantice la solidez institucional del grupo. Jamás debe olvidarse que en el cooperativismo mondragonés apenas nos hemos servido de modelos ajenos para organizar internamente nuestras específicas normas de conducta aunque, a veces, para que hubiese sido posible el reforzamiento de nexos vinculantes haya sido necesario modificar las leyes. ●

### ANTE UN NUEVO DECENIO

**El "decenio" en la historia del cooperativismo mondragonés no tiene un valor cronológico determinante; sólo que, cada diez años, ha resultado que su estructura de organización se ha debido modificar y es posible que, a medida que los cambios son más acelerados, la impronta decenal se produzca una vez más en su denuncia de ciertos anacronismos. En cualquier caso, puede sostenerse que la asimilación de cambios importantes requiere siempre un previo análisis, llegar a unas propuestas bien consensuadas, desarrollar los mecanismos que se necesitan para llegar al modelo variante perseguido y conseguir su implantación, lo que requeriría, como siempre, razonabilidad, serenidad en las convicciones y tiempo.**

**Lo que no me cabe duda es que habrá acierto en el discernimiento y confianza plena en todos para que, como hasta ahora ha ocurrido, la vida de MCC se prolongue así por las huellas del éxito.**

# ¿Quién es el líder?

¿ QUIÉN O QUIÉNES DEBEN ASUMIR CON PREFERENCIA EL LIDERAZGO EN UNA COOPERATIVA?

JOSÉ M<sup>o</sup> LARRAÑAGA

**D**espués de analizar, de forma harto somera, los roles de los diferentes órganos de gestión socio-empresariales de la cooperativa nos queda la arriesgada tarea de engarzar sus respectivos roles desde el realismo que sólo es posible colocándonos en el plano operativo.

Al poner título a este escrito ya nos hemos comprometido con la cuestión que con cierta asiduidad nos plantean algunos amables lectores, a saber: ¿ quién o quiénes deben asumir con preferencia el liderazgo en una cooperativa?. ¿ La dirección?, ¿ el consejo rector?.

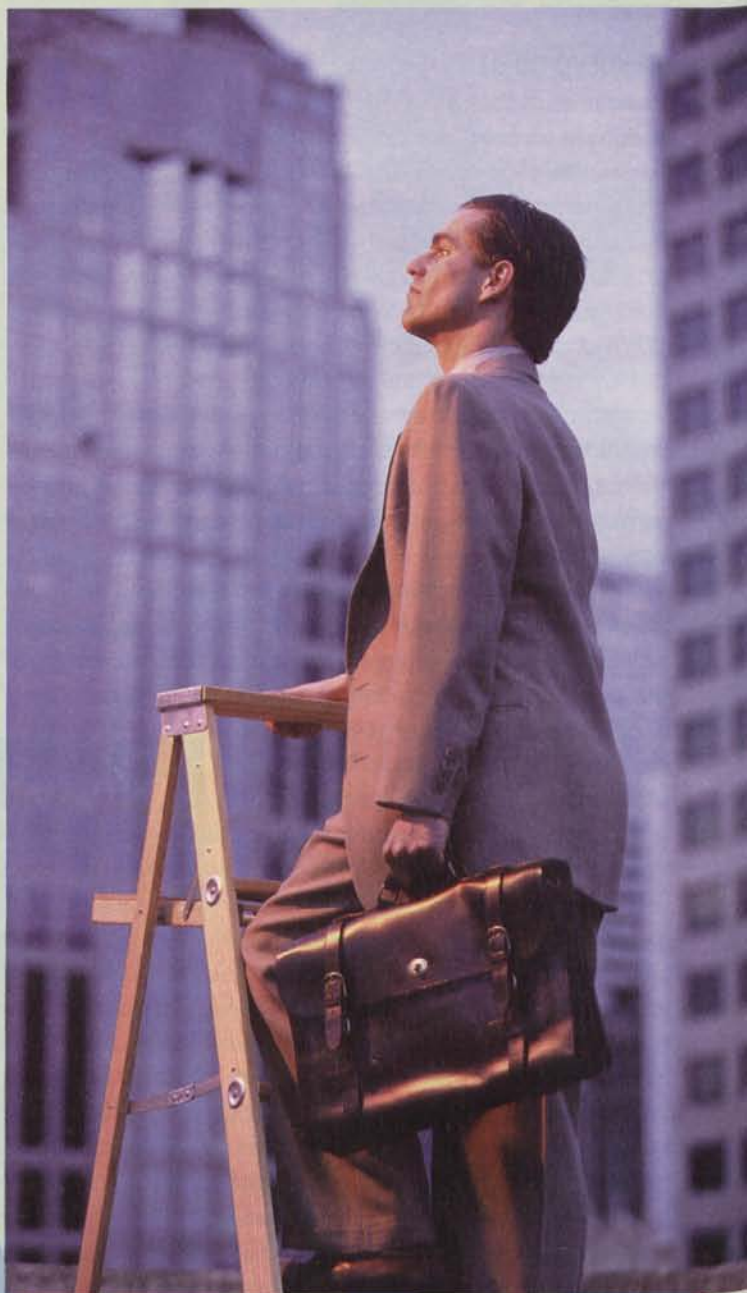
## EL LIDERAZGO EN DEMOCRACIA

La construcción de una empresa democrática exige un exquisito cuidado en las formas de participación, en las relaciones entre socios y sobre todo en la forma de ejercer la autoridad conferida por los órganos competentes a determinadas personas.

Esto supone una enorme sensibilidad para percibir la situación social, añadirle la realidad del mercado y plantear soluciones que supongan el bien común. Esta percepción integrada o comprensión global requiere de una mayor capacitación y esfuerzo para captar la realidad múltiple que el posicionamiento polarizado desde un solo observatorio. La "mirada" múltiple se considera uno de los elementos básicos del proceso democrático.

Por ello, es necesario estar abierto a otras opiniones sociales distintas a la del grupo o rol al que pertenecemos. Hay que salir del "círculo reducido" de nuestros compañeros o amigos, de nuestros intereses exclusivos, de nuestro nivel profesional o social.

El líder democrático cruza estas y otras fronteras y al hacerlo descubre y comunica al resto de los socios la existencia de otras opiniones e intereses que necesitan y merecen ser tenidas en cuenta. En el contacto directo con las personas adquiere el impulso de la acción. La comprensión, no como claudicación de



su propio criterio, sino como compromiso con la realidad le sirve para dirigir a los demás y a sí mismo hacia el objetivo compartido.

### **BÚSQUEDA DE LA ARMONÍA**

Tenemos un buen ejemplo para analizar el liderazgo democrático en una orquesta. La obra musical no es patrimonio del director: no es suya. Y sin embargo él es el que responde ante el público de que la ejecución, aunque ajustada a la partitura, tenga una personalidad propia que la identifica de otras interpretaciones de la misma melodía y, si lo hace bien, sentirá la satisfacción del artista que aporta su peculiar sello creativo a la obra.

Además, gracias a él es interpretada con armonía por el conjunto de maestros, cada cual con su propio instrumento y cada uno de ellos "propietario" de su parcela musical y protagonista coral de una unidad que se vale de la composición para demostrar la excelencia de una música que crea satisfacción en el público hasta tal punto que paga por el concierto y aplaude, agradecido, ese maravilloso misterio del lenguaje musical.

### **¿DÓNDE ESTÁ EL LÍDER?**

Nadie es capaz de silbar, interpretar o simplemente tararear él solo una sinfonía. Tampoco se considera un artista a aquel que crea una obra solo interpretable por él. El músico que escribe una obra es líder cuando saca desde su corazón la música y la ofrece a los demás para que la aprecien y la escuchen.

Es líder el director de orquesta cuando, con arte, conjunta a los músicos y les ordena una cadencia, un ritmo, un tono adecuado a los gustos del público y de su propio criterio.

Es líder, en el plano que le corresponde, el violinista que con su virtuosismo hace que el sonido sea el esperado y que no

**"LA «MIRADA» MÚLTIPLE SE  
CONSIDERA UNO DE LOS ELEMENTOS  
BÁSICOS DEL PROCESO  
DEMOCRÁTICO. POR ELLO,  
ES NECESARIO ESTAR ABIERTO A  
OTRAS OPINIONES SOCIALES  
DISTINTAS A LA DEL GRUPO O ROL AL  
QUE PERTENECEMOS".**

## **EL PERFIL DEL LÍDER**

Según Stephen Covey, considerado uno de los gurús del "management", éstas son las ocho características perceptibles de los líderes centrados en sus principios:

- **Aprendizaje continuado**  
Intenta formarse, asistir a cursos, escuchar, preguntar.
- **Orientación de servicio**  
«Ve la vida como una misión, no como una carrera».
- **Irradia energía positiva**  
Es alegre, agradable, feliz, optimista, positivo, invencible, entusiasta, ilusionado y cree en la gente.
- **Cree en las personas**  
No sobreactúa ante los comportamientos negativos, no guarda rencores; no etiqueta, no estereotipa o prejuzga a las personas.
- **Lleva una vida equilibrada**  
Es equilibrado, moderado, templado, sabio, sensible, simple, directo, no manipulador, activo física y socialmente. No es un fanático, mártir o adicto. No se obsesiona. Elogia y culpa proporcionalmente y está contento con el éxito de los demás.
- **Ve la vida como una aventura**  
Es valiente, implacable, un explorador totalmente flexible que salva su vida.
- **Sinergia**  
Es un catalizador productivo y sabe actuar sobre los cambios inteligentemente.
- **Comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para autorenovarse.**  
Realiza ejercicio aeróbico. Le gusta leer, escribir, solventar problemas creativamente. Es emocional pero paciente. Escucha con empatía y muestra amor incondicional.

desentone su trabajo con el conjunto.

Es líder, nadie lo duda, el público que valora según su criterio y entendimiento el conjunto de la obra.

El problema de una organización democrática no es el exceso de líderes sino, por el contrario, la falta de ellos o el ejercicio del liderazgo fuera del ámbito que a cada cual le corresponde dentro de la "orquesta".

Hay que alentar el liderazgo múltiple y en comunidad, no como una manera de difuminar los compromisos individuales sino para reforzar el sentimiento de estar "tocando" una melodía en la que, si uno solo de los componentes dejara de ser "dueño" de su parcela, se resentiría el resultado total. ●

# EL RUIDO: NO HAGA OIDOS SORDOS



**EUKENI OLABARRIETA**

El ruido es el contaminante más universal que existe en las sociedades modernas e industrializadas, y de los más peligrosos porque nos hemos familiarizado con él y no adoptamos las medidas necesarias para protegernos de sus efectos. Somos una civilización ruidosa. Ruido en la calle, en casa, en la oficina, en el taller, hasta el ocio es ruidoso.

## EFFECTOS DEL RUIDO

Aunque sus efectos sobre la salud son varios y complejos, el más conocido y el que más se estudia es su repercusión en la audición.

En el departamento de salud laboral de Lagun-Aro se hacen aproximadamente 4.000 audimetrías al año; de ellas la mitad a personas expuestas a ruido por encima de los 80 decibelios. Pues bien, un 42% presenta el llamado «trauma acústico o trauma sonoro», que es el preludio de la sordera si no se adoptan medidas y se sigue expuesto al ruido durante años. Un 9% presenta ya sordera de grado variable y sólo el 49% presenta una audimetría normal.

Incluso en trabajos de oficina hay un 28% con trauma acústico y un 3% con algo de sordera o "hipoacusia". Ordenadores, impresoras, sistemas de aire acondicionado, teléfonos... contribuyen a crear un ambiente ruidoso que si bien en menor

grado, afectan también a la audición.

Curiosamente en empresas muy ruidosas, donde el ruido es muy molesto, el número de afectados es menor, y ello es debido a que se protegen más. Muchos de los que trabajan en ambientes de ruido moderado no se protegen "por que no hay mucho ruido". Craso error. Hay que protegerse igual.

Otros dicen: "no me pongo tapones porque me irritan los oídos". Puede ocurrir si no se observan unas medidas higiénicas, tenerlos limpios, manipularlos con las manos limpias, limpiar periódicamente los conductos auditivos... En cualquier caso, en la actualidad la calidad de los materiales permite una correcta higiene.

Algunos te dicen, con una mezcla de sorna y de amarga resignación, "para lo que hay que oír, qué más da", una especie de suicidio auditivo.

## PROTECCIÓN

La audición es una función básica de relación social, de comunicación con los demás, y perderla es una tragedia. Una pérdida que afecta a muchos ámbitos de nuestra existencia. Y que además es prácticamente irreversible cuando se presenta. Desgraciadamente no tiene remedio. Hay que protegerse del ruido, lo mismo que nos protegemos de otros riesgos a lo largo de nuestra vida.

Lo ideal sería eliminar el ruido pero hoy por hoy es técnicamente muy difícil, casi imposible en muchos casos. Por ello es necesario protegerse contra él. Y desgraciadamente estamos lejos de un nivel aceptable de utilización de protectores. No llega al 15% los que lo utilizan habitualmente.

Si cuando llueve utilizamos paraguas, si cuando hace frío abrigo, si vamos en coche, cinturón de seguridad y "airbag"; si cuando nos falla la vista nos ponemos gafas ¿por qué no utilizar protectores cuando estamos expuestos al ruido? ●

**La audición es una función básica de relación social, de comunicación con los demás, y perderla es una tragedia. Una pérdida que afecta a muchos ámbitos de nuestra existencia. Y que además es prácticamente irreversible cuando se presenta.**

# GASTO SOCIAL Y POLÍTICAS DE ATENCIÓN A PERSONAS MAYORES (I)

ICTE

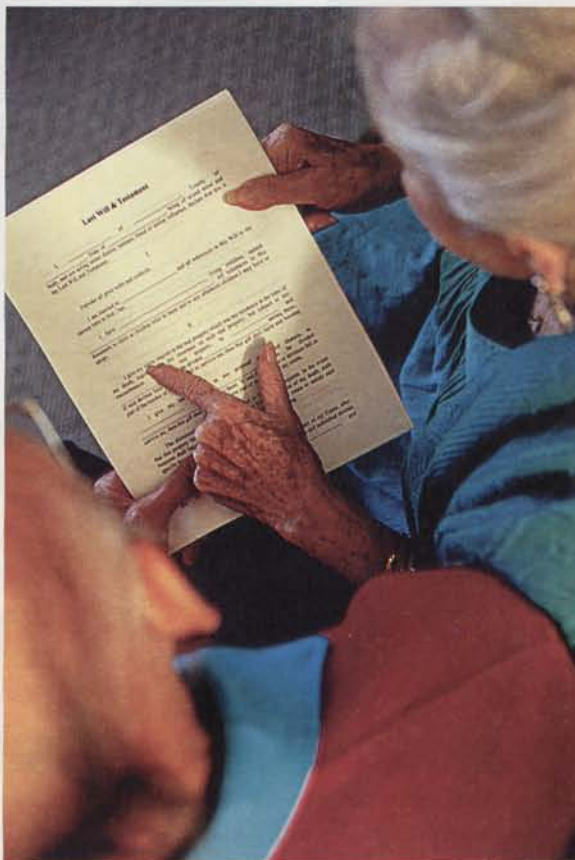
Con relativa frecuencia se escuchan noticias en cierta medida alarmantes sobre el incremento de la esperanza de vida y el importante gasto en asistencia social y sanitaria que ello conlleva. Se habla del aumento de la población mayor (no sólo en relación con las cifras actuales sino sobre todo con miras al futuro), y al espectacular incremento que experimentará en los próximos años el gasto social, si se pretende mantener y aumentar el actual nivel de cobertura de atención a dicho grupo de población.

Este tipo de noticias generan cierta inquietud entre los sectores más jóvenes de la sociedad que pronuncian frases tan oídas y repetidas como "a nosotros no nos van a llegar las pensiones", "para cuando nos toque tendremos que pagar" o "por si acaso mejor ir ahorrando".

Todo ello tiene probablemente parte de verdad, pero en cualquier caso no se puede afirmar con tal rotundidad, porque lo que sí es cierto es que tanto algunos políticos como los técnicos de los Departamentos de Bienestar Social municipales y forales son conscientes de la necesidad de ir incrementando de forma progresiva los recursos y servicios destinadas a las personas mayores o por lo menos al grupo con mayores necesidades, lo cual implica necesariamente una fuerte inversión económica en los próximos años.

## PLAN EXTRAORDINARIO GIPUZKOA 2003

En esta línea la Sociedad Española de Geriátrica y Gerontología y la Asociación Multidisciplinar de Gerontología han elaborado un informe sobre la atención médica y social del colectivo de personas mayores en el cual cifran en 326.712 millones



de pesetas la inversión necesaria en los próximos seis años para equiparar a España con la Unión Europea. Dicha inversión se destinaría principalmente para garantizar la atención domiciliaria a un 5% de los ancianos (en la actualidad se atiende al 1.8%), aumentar también el número de usuarios del servicio de teleasistencia y promover la creación de nuevas plazas tanto en Residencias como en Centros de Día.

La situación en un ámbito más cercano como puede ser a nivel provincial es bastante similar, tal y como se recoge en el Plan Extraordinario Gipuzkoa 2003 en el cual se prevé un presupuesto de 18.743 millones para el Departamento de Bienestar Social, lo cual supone un incremento del 15% respecto a la cifra del presente año.

Por lo tanto, no se afirma solamente la importancia de desarrollar servicios sino que se destina dinero a ello. Sin embargo, es importante aclarar que esta partida presupuestaria no se dirige a atender exclusivamente las necesidades de las personas mayores sino que pretende dar respuesta también a las demandas de otros grupos de la población como son las personas con minusvalía, los disminuidos físicos y menores en situación de marginación, entre otros.

En dicho Plan Extraordinario no sólo se mencionan los aspectos cuantitativos sino que también se define cuál va a ser la política de la institución foral en la atención a estos grupos de personas y en concreto, en lo que a esta sección se refiere, a las personas mayores.

Por ello, en el próximo capítulo presentaremos de forma resumida algunos de los objetivos básicos del Programa dirigido a personas mayores, puesto que tan importante es saber cuánto se gasta como en qué se gasta. ●

Hornos de calcinación de carbonatos de hierro en las minas de Arditurri en Olartzun a principios de S. XX



EL TRABAJO DESARROLLADO POR LOS CANTEROS DE MINAS ES TODAVÍA VISIBLE EN NUESTRA GEOGRAFÍA. LA CONSTRUCCIÓN DE LOS HORNOS DE CALCINACIÓN SE REALIZABA ARTESANALMENTE Y SE PROLONGABA, EN OCASIONES, DURANTE AÑOS.

## Canteros de minas

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

La industria minera vasca ha tenido una notable importancia en el pasado sobre todo a partir del último tercio del siglo XIX como consecuencia del aumento de la demanda, básicamente del Reino Unido, de mineral de hierro vizcaíno que era especialmente adecuado por el entonces innovador procedimiento Bessener para la obtención de acero. Según Julio Lazurtegui (Ensayo sobre la cuestión de los minerales de hierro) entre 1876 y 1909 se obtuvieron un total de 1,317 millones de toneladas de las que se exportaron 118,2, es decir el 90%.

Estas explotaciones requirieron un gran número de trabajadores que

desempeñaban varias decenas de oficios de muy diverso contenido. Cabe mencionar los canteros encargados de los trabajos propios de su oficio, como la construcción de los hornos de calcinación o de las instalaciones, (muelles de carga, muros de contención y edificios) que por la rudeza del trabajo que debían soportar eran de piedra. También eran de su incumbencia las reformas y el mantenimiento.

Estos trabajadores que dominaban los conocimientos y la tecnología básicos de la cantería acababan especializándose en las tareas que requerían la explotación de las minas. De origen gallego, en muchos casos, tenían una buena consideración profesional y eco-

nómica al menos si los comparamos con los restantes empleados de similar cualificación.

### La "calcinación"

Los yacimientos ferruginosos vizcaínos por excelencia, son los de la conocida zona minera de Somorrostro y los de Galdames y Sopusuerta, entre otros. Tradicionalmente los minerales extraídos se han conocido con los nombres de "vena" y "campanil", (los de mayor contenido en hierro metálico) y "rubio" y "carbonato", ambos de menor ley.

Inicialmente la explotación era al aire libre o a "roza" aprovechándose únicamente la vena y el campanil,

hasta que el agotamiento de estos filones obligó a la extracción de los carbonales de capas más profundas. Antes de su utilización en los altos hornos se mejoraba su ley en el 5/6%, mediante la calcinación, es decir, calentando el mineral para la eliminación del agua y las sustancias volátiles, la descomposición de los carbonatos y la oxidación de los sulfuros y la materia orgánicas.

Los primeros ensayos de calcinación se llevaron a cabo al aire libre, en 1881 por la Sociedad Franco-Belga, hasta que en 1882 José Maclean construyó junto a la mina Covaron lo que se considera el primer horno. Durante muchos años el rendimiento por horno y día fue de 65 toneladas que representaba 0,6 toneladas por metro cúbico de capacidad. A principios de los años veinte se había llegado a las 140 toneladas y "vez y medio más en capacidad métrica", con la consiguiente disminución de los costes. A finales del siglo XIX funcionaban en Vizcaya 33 hornos de calcinación que produjeron en 1899 más de 610.000 toneladas.

## La construcción de los hornos de calcinación

Los hornos de calcinar, situados a pie de mina consistían en una cámara circular que adoptaba formas cilíndricas o de tronco de cono, que inicialmente eran construidos de sillería de piedra, más tarde con ladrillos y finalmente revestidos de chapa metálica.

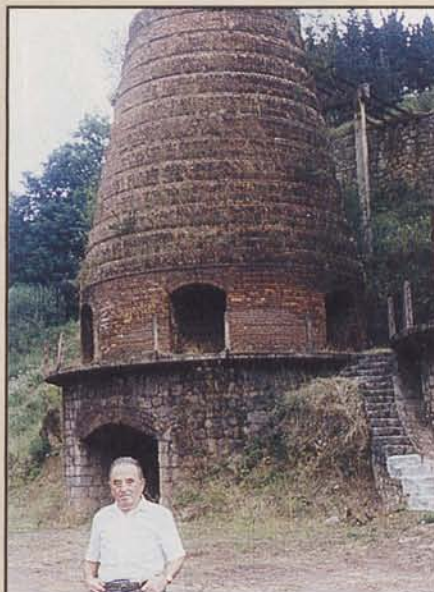
La carga del mineral de hierro y carbón colocados en capas se efectuaba por la boca superior, produciéndose la combustión en el interior de la cámara. El mineral ya calcinado se extraía por la parte inferior.

Unos de los canteros de minas es José Camba (27.08.1925), natural de Sopuerta, aunque de origen gallego, quien aprendió el oficio de cantero con su padre levantando y reparando hornos de cal y molinos. En 1940 trabajaba como pinche en la mina Catalina de Sopuerta, y ganaba 6,15 ptas./día, algo menos de la mitad de los peones (14,06 ptas). Consiguio la categoría de cantero, y comenzó la construcción de un

horno para calcinar mineral.

La edificación se llevó a cabo a pie de mina y utilizó los planos de otro horno construido anteriormente en la mina San Luis en la Peña de Bilbao. Fue ayudado por otros cuatro trabajadores y precisó cinco meses para la ejecución total de la obra.

El replanteo de la misma, la operación más difícil de su construcción, se inició marcando un círculo sobre el terreno, de diámetro igual al de la base del horno, y utilizando una cuerda alre-



Jose Camba delante de un horno de calcinación que él construyó junto a Mina Catalina. (JMI, 09/1999)

dor de un tubo clavado en el suelo.

La base se levantó con sillería de piedra caliza de muy buena calidad, que fue extraída por los propios canteros de un lugar cercano, para seguidamente ser trabajada a piqueta y cincel dando a las piedras las formas y medidas necesarias. La cámara donde debía producirse la calcinación del mineral tenía forma de tronco de cono, y se construyó con ladrillo macizo recubierto interiormente por una camisa de ladrillo refractario. La pared tenía un espesor de 2,2 metros en la parte inferior, y de 0,80 en la superior.

La superficie exterior era escalonada y tenía 12 niveles o "recortas", en los que se colocaron zunchos o grandes anillos de chapa metálica que apretaban la obra y evitaban a su vez que

se resquebrajara.

En la parte inferior se construyeron seis boquillas cerradas por puertas metálicas, desde las que se podían introducir barras para "pinchar", en caso de que se formaran "pastas", es decir que el mineral de hierro y el carbón en combustión se apelmazaran y en consecuencia se desplazaran hacia la boca inferior de salida. En ocasiones incluso era necesario el uso de la dinamita. Sobre la citada obra levantaron una chimenea, también en forma de tronco, con objeto de aumentar el tiro en la combustión.

Para la construcción del horno se utilizaron del orden de 200.000 ladrillos macizos y 5.000 refractarios, que con unas medidas de 23 x 12 x 26 milímetros tenían un peso de 12 kgs. por unidad. Todos ellos fueron unidos con mortero de cal (3 partes de arena y 2 de cal), que previamente se apagaba con agua en el suelo frente a la obra. En 1961 comenzó en solitario la construcción de un segundo horno gemelo y contiguo al anterior para lo que precisó 2 años de trabajo.

## La utilización de los hornos

El mineral se cargaba por una puerta abierta en la parte superior, desde donde se volcaban las vagonetas que eran empujadas a mano desde una pasarela de la ladera vecina.

Para la adecuada calcinación se precisaban 30 kgs. de carbón por cada tonelada de mineral, que se añadían en la boca de carga a razón de 5 ó 6 paladas por vagón. El mineral calcinado se extraía por una boca inferior a vagonetas que eran arrastradas al cargadero del ferrocarril de vía estrecha Castro Uriales-Traslaviña.

Ambas instalaciones se utilizaron para calcinar mineral hasta 1972, en que cesó la explotación de la mina Catalina, es decir trabajaron 16 y 11 años respectivamente. Sin embargo durante un bienio más se utilizaron para la fabricación de cal, calcinando piedra caliza, proceso muy similar al del mineral de hierro. 📍

# LEALDE, AMETS HUTSA ZIRUDIENA...



## R.M.E.

**B**izkaiako Ispaster herrian jaio zen Lealde kooperatiba 1974an. Argazkian ikusten ditugun bederatzi lagunek eta agertzen ez diren beste bik hartu zuten parte sorreran. Hemen izenak: Paul Seijo, Luis Miguel Ansoategi, Pedro Plaza, Ramon Egunola, Ramon Goenaga, Mikel Meabe, Miguel Aranzamendi, Jose Gabiola, Jose Mari Mendia, Juan Zarragoikoetxea eta Juan Luis Uskola (bi azkenak ez daude argazkian). Hauetatik, bost lagunek oraindik Lealden dihardute, besteek beste bide batzuk aukeratu baitzituzten.

Gogoratu dezagun kooperatibaren hasiera. Ez zen bat ere erraza izan. Garai hartako Caja Laboraleko laguntza izan arren, lan gutxi zegoen, orduko tailerreko egoera ez zen egokiena, eta lana zegoenean ere ez zuten ia lan tresnarik. "Ausartak izan ginen!" komentatzen digu Miguel Aranzamendik, "saneamenduko tuboak ere guk sartu genituen, neguan sua egiten genuen hotzatik nolabait babesteko, eta argazkian ikusten den grua hori besterik ez genuen makinak kargatzeko" dio.

Danobatek askotan ematen zien lana, baina ez nahikoa. Gehienetan eguneko lana bilatu egin behar izaten zuten. Hor-taz, Juan Zarragoikoetxea apaiza eta Juan Luis Uskola arduratzen ziren. Furgoneta batekin inguruko tailerrak bisitatzen

zituzten lan bila. "Besteok zain egoten ginen. Furgoneta egunero hel-tzen zen, batzutan lanarekin eta beste batzuetan hutsik" gogoratzen du Jose Gabiolak.

Gaur egun, 25. urteurrena ospatu duen kooperatiba dugu, erremintamakinaren taldeko partaide da, eta kontrol numerikodun tornuak egiten ditu.

Anekdotak asko dute kontatzeko. Beraiekin hizketan, bata bertsolaria dela ohartu gara, eta nola hobeto garaia gogoratu eta bitxikeri horiek jasotzeko, bertso batekin baino. ●

*Lealde nola zan sortu bertsoz nahi nuke aitortu hain hitz gutxitan esplikatzeari ahalbaneuke lortu. Nolabait ginan ohartu eta genuen on hartu lantegitxo bat behar genuela Lea Ibarretik gertu.*

*Egin ziguten promesa laboralaren babesa urte batzutan izango zala ha zan gure poza. Hala ere ez zan erraza sort nahi genuen enpresa produkto eta lan toki gabe zirudien amets hutsa.*

*Baina halako batean Ispaster-eko partean aroztegi bat zegoela libre ohartu ginenean. Makina batzuk sartzean gu hasi ginen lanean han hor hemenka lana bilatuz Lealderen izenean.*

J. Gabiola



# PAGOETA, UN DELICIOSO RINCÓN

EUKENI OLABARRIETA

El Parque de Pagoeta, propiedad de la Diputación Foral de Gipuzkoa, situado en el término municipal de Aia, y próximo a la costa, lo que le permite disfrutar de un clima benigno, es una caja de sorpresas que se va abriendo al visitante poco a poco, a medida que va adentrándose por sus senderos y parajes.



Entre Zarautz y Orío, justo en el Alto de Orío, está la desviación de la carretera que nos lleva a Aia. Es algo estrecha y con mucha curva, así que vaya con cuidado. A unos pocos kilómetros está señalizada la entrada al Parque y que lleva al caserío Iturraran donde está ubicado el centro de información y que tiene además un museo sobre la vida rural de la zona, interesante de ver. Aquí le darán información, folletos, planos, y las actividades que se pueden realizar en el parque.

Todos los alrededores del caserío constituyen El **Arboreto**, de origen reciente, y que es una magnífica plantación integrada por bosquetes de vegetación autóctona con robles, fresnos, encinas, alisos, acacias, que crecen junto a palmeras, liquidambares, arces y plantas subtropicales y mediterráneas. En total, más de mil especies y trescientas subespecies, todas bien etiquetadas e identificadas. El arboreto, dividido en ocho zonas, está recorrido por numerosos senderos que permiten admirar todos sus rincones.

A doscientos metros del caserío está el **Colmenar**. Una exposición de más de veinte colmenas que nos permite aproximarnos al mundo de las abejas, ya que están en funcionamiento y algunas colmenas son de cristal lo que permite obser-

var la vida en el interior. Visto el arboreto y el colmenar, puede dirigirse al **conjunto ferro-moliner de Agorregi**. Desde el caserío, por un sendero bien señalizado, se desciende a esta magnífica instalación hidráulica del siglo XVII, un conjunto de ferrería y molino, de obligada visita. El sendero es algo pendiente con suelo de piedra y tierra, algo resbaladizo, por lo que si está húmedo hay que ir con cuidado. Es corto y en quince minutos se hace el trayecto. Admire con calma, sin prisas, todos los alrededores de la ferrería donde encontrará maravillosos rincones en medio del bosque, a la orilla del riachuelo, en los recodos de los senderos y caminos, donde podrá ejercitar el arte de la fotografía. Les reco-



miendo una lente muy luminosa, gran angular y si lleva un pequeño trípode mejor, pues la luz puede escasear en algunos puntos. En cualquier caso, también con una cámara normal se llevará buenos recuerdos.

Hay visitas guiadas, y los domingos y festivos ponen la ferrería en marcha; los lunes se puede visitar pero el personal descansa y el colmenar y

la ferrería no se abren, si bien se pueden ver desde fuera. La oficina del parque atiende en el teléfono 943 835 389 para darle todo tipo de información.

La visita al arboreto, colmenar y ferrería se hace tranquilamente en una mañana, sin prisas. Pero también en los alrededores hay más cosas que ver si lo desea.

Después visite Aia, pequeño pero bonito pueblo con unas vistas maravillosas si el día está despejado por la costa. Aquí hay bares y restaurantes, así que tomar un pisco-labis o comer no es problema. Si está fuerte y con ganas de hacer un día completo desde el pueblo de Aia puede subir al monte Pagoeta.

Finalizada la visita siga de Aia a Orío, la carretera es algo estrecha pero el recorrido merece la pena.

Les aseguro que la visita al Parque de Pagoeta y sus alrededores es una delicia. ●



# Natxo de Felipe



## Musikaria, jaio ala egin?

Badirudi nolabait genetan edo ekartzen nuela musikari sana. Gerran hil egin zuten nire osaba bat musikaria zen, baina etxean behartuta abogatu egin zuten eta bere aitak bere afizioa ofizio bihurtu ez zedin edo, partitura guztiak erre zizkion.

Eskolako lehenbizi urteak ere musikarekin lotuta gogoratzen ditut, beste hainbat lagunekin batera egunero kantatzen genuen meza nagusia Bilboko Santiagoko Katedralean eta horren ordainez klaseak jasotzen genituen. 12 urtekin gitarra bat erregalatu zidaten, eta afizio hori sendotuz joan zen, eta kolegioan bertan hainbat taldetan jotzen nuen.

Unibertsitatera mediku karrera ikasteko asmotan sartu nintzela, estudianteen arteko kantaldietan hartzen nuen parte. Denborarekin, barruan nuen arra alde batetik eta jendeak eragiten zidan demanda handiak eraginda, bestetik, azkenean benetan nik mediku izan beharrean kantari behar nuela izan erabaki nuen.

## Ondoren sortu zen Oskorri taldea?

Bai, lan ekipo baten beharra sentitu nuen eta lagun batzuekin bilduz Oskorri taldea sortu genuen. Jadunik 28 urte pasatu dira hasi ginenetik, eta momentu honetan martxoan aurkeztuko dugun lan berria prestatzen gabiltza.

## Azken aldi honetan, kanta zaharrak berreskuratzeko ahalegin berezia egin duzue.

Bai, ez da Oskorriren helburu inportanteena, baina gabonak aprobetxatuz "Oskorri & the pub ibiltaria" delakoaren laugarren edizioa egin dugu aurten. Urtean zehar, lan honetan jasotako kanta zaharrak eta Oskorriren beste batzuk abesten ditugu herriz herri. Guztiontzat ezagunak diren kantak guztion artean abestea bultzatzen dugu eta egia esan, fruitu onak jasotzen ditugu, jendearen erantzun oso ona izaten dugu.

## Fruitu hauek lortzeko, lan handia dago atzetik. Zein iturri duzue kanta horiek berreskuratzeko?

Zorretan gaude jende askorekiko. Euskal Herri mailan, Azkue edo Aita Donostiak egin zituzten bilketa lanak esate baterako, ikaragarriak dira. Gaur egun ere, sasoi onekoa dugun Aita Antonio Zabalak egin duen lana zoragarria da, oso ona. Askotan ez gara kontziente hauek egin duten lanen kalitateaz.

Material aberats eta ugari hau, zorionez gure eskuetan eta beste batzuen eskuetan utzi digute. Guk nolabait, zubi lana egiten dugu, bilduta dagoen lan hori zabaltzeko lana, jendea ezagutzera emateko. Horregatik, aipatu beharra dugu merito guztia ez dela gurea, gehienetan iturri aberatsak ditugula. Gainera, esperientziari esker, badakigu zein artxibo, liburutegi, kolekzio kontsultatu eta nondik nora jo. Hala ere, oraindik ere paper zahar asko eta artxibo ugari daude ikertzeko.

Behin baino gehiagotan gertatzen zaigu kanta batzuk bertsio oso diferenteak izatea, bartzuetan hamabi bertsio dituzten kantak izaten ditugu eskuartean. Kasu askotan, ustegabe handiak hartzen ditugu, betiko kanta izanik ezagutzen ez ditugun bertsioak aurkitzen ditugulako eta dimentsio diferentea ematen diotelako kanta horri.

## Saltsero samarrak gara Umeei zuzenduta ere atera zenuen beste lan arrakastatsuak.

Bai, uste dut saltsero samarrak garelako eta horregatik arlo diferentetan sartzeko garelako. Umeentzat pelikula eta antzerki lanetarako musikak egin ditugu, eta bereziki abesti ugari biltzen dituen bi

"Zorretan gaude"

28 urte daramatza Oskorri taldeko abeslari bezala, nahiz eta musikaria berak gogoratzen duenetik izan. Abendua hilabete lanpetua da taldearentzat: Santo Tomasetako kontzertua Bilbon, Gabonetako programa Euskal Telebistan, eta martxoan estreinatuko duten lan berria lantzen jarraitzen dute.

disco atera dugu beraiei zuzenduta. Publiko oso ederra eta esker onekoa da. Eskuartean baditugu kanta oso politak eta uste dut noizbait izango dela umeei zuzendutako beste lanen bat.

**Azter dezagun pixka bat gaurko euskal musika. Zein da zure inpresioa?**

Beno, ez dakit ba. Esate baterako, Iparragirrenen erreperitorioarekin atera dugun disko bikoitza prestatzen gabiltzala, konturatu ginen bera izan zela lehendabiziko kantautorea, beste gehienak bertsolariak izan ziren.

Ordutik hona, mende honetan ez da kantautorerik izan Michel Labeguerie sortu zen arte. Berarekin jaio zen gaur egun ezagutzen dugun euskal musikaren mobida guztia. Zorionez, orain dela 30-35 urte hasi zen mugimendu hortatik gaur egunera eskaintza asko zabaldu da, eta denetik dago. Batzuk nortasun handikoak dira, beste batzuk ez hainbeste. Askotan jendearen gustuak deskolokatu egiten nau, oso. Batzuetan, nire ustez balio gutxiokoa diren gauzak jendearen gustuokoenak izaten dira, eta alderantziz, lan sakonak eta interesgarriak ez direnak askotan jendearen gustoko izaten dira. ●

## Bestelakoak

- Aukeratu kanta zahar bat.  
Arranoak hortuetan.
- Zenbat tresna jotzen dituzu?  
Bat ere ez ondo. Gaizki dozena bat.
- Zein duzu gustuokoen?  
Ez dakit. Niretzat euskal tresna denak dira, esate baterako Afrikako eta Asiako tamborrak jotzen ditut, eta horiek ere euskal tresnak kontsideratzen ditut.
- Abesten duzu dutxean?  
Ez naiz konturatzen, baina seguruenik bai. Kaletik noala askotan kantatzen joaten naiz konturatu gabe, ezagutzen nauten jendeak barre egiten dit.
- Erretiratzen al da noizbait kantaria?  
Ez, ez dut uste kantaria inoiz jubilatzen denik.
- Etxean senitartekoekin abesteko ohitura-rik?  
Batzuetan bai, okasioetan gehien bat.
- Zer nolako musika entzuten duzu kotxean?  
Normalean irratia entzuten dut kotxean.
- Afizioak?  
Bidaiatzea, ezagutzen ez nauten lekuetara, ahal bada.



## A grandes rasgos

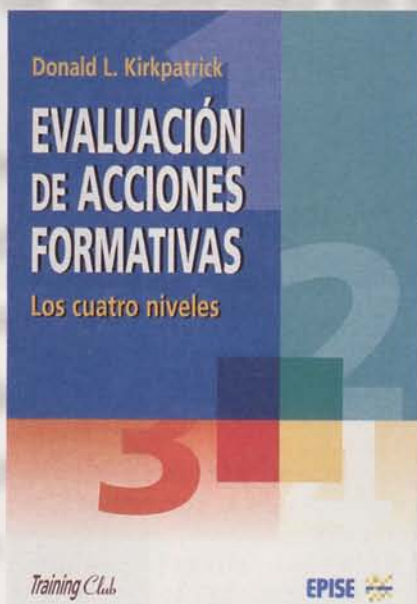
Natxo de Felipe ha estado unido a la música desde muy joven. Ya con 12 años le regalaron una guitarra, formó parte del coro que cantaba la misa diaria en la catedral de Santiago de Bilbao, y posteriormente en la universidad, aunque pretendió formarse como médico, la vena de músico le hizo cambiar de carrera.

Lleva ya 28 años como cantante de Oskorri, y han sido numerosos los éxitos logrados. En este momento, preparan un nuevo trabajo, que previsiblemente será presentado en marzo.

Además, muchos de nosotros hemos cantado con ellos las canciones de siempre, canciones que tataraban nuestros abuelos, canciones que sobreviven, en gran medida gracias a ellos, generación tras generación.

Y no olvidemos a "Marixan, kanta zan!", dirigido a los más pequeños, "los más agradecidos" nos comenta Nacho. No descarta que próximamente vea la luz un nuevo trabajo dirigido a ellos.

jende askorekiko"



## Evaluación de acciones formativas

Donald L. Kirkpatrick

El "modelo Kirkpatrick" de evaluación de la formación se ha erigido en una referencia ineludible, en el modelo más utilizado para evaluar las acciones formativas en las empresas, la administración pública y el mundo académico. El autor ofrece principios y directrices a seguir con numerosos ejemplos representativos de cada paso del proceso. En un recorrido gradual, desde la evaluación de la reacción de los participantes en un programa formativo hasta la valoración de la aportación de la formación a los resultados de la organización, el modelo se centra en estos cuatro niveles.

## Sistemas de información para la dirección

Manfredo Monforte

La informática es una de las herramientas fundamentales con que cuentan los directivos de empresa para incrementar la eficacia de su organización y añadir valor a su actividad.

La finalidad de este libro es ayudar al ejecutivo a tomar conciencia de las posibilidades que la informática pone en sus manos. Presenta una visión global de los sistemas de información desde un punto de vista operativo y estratégico y da a conocer las alternativas tecnológicas proporcionando criterios para analizar sus beneficios y sus limitaciones en la empresa.



## Más allá de la comunicación interna

Joan Elías y José Mascaray



Muchas de las empresas de hoy en día tienen pendiente la asignatura de lograr en sus empleados mayor número de contribuciones. Una de las condiciones básicas para ello es realizar una inteligente comunicación interna que permita lograr un sentido de dirección y de unión entre todas las personas que trabajan en ella.

La intracomunicación se perfila como el elemento vital que hará estallar todos los esquemas tradicionales de cómo la comunicación interna se ha entendido hasta ahora.

# "QUEREMOS GENERAR NUESTRO PROPIO AHORRO"

DOS MOZAMBIQUEÑOS SE APROXIMAN AL PAÍS VASCO PARA CAPTAR IDEAS QUE LES AYUDEN A DESARROLLAR SU REGIÓN

## MUNDUKIDE

**B**ernardo Luis Tembe y Daniel José Machava son dos jóvenes mozambiqueños que residen en la provincia de Maputo, en el distrito de Matutuine. De los 35.000 habitantes que pueblan esta región el 60% son analfabetos; un 85% no disponen de agua potable y energía eléctrica; las infraestructuras sociales, como hospitales, centros de salud, escuelas, carreteras etc., son mínimas; y las renta per cápita de cada uno de ellos ronda los 120 dólares al año (en Euskadi nos aproximamos a 17.000). Viven de la agricultura de subsistencia, y de los donativos de las ONGs que están cooperando por revitalizar aquella zona.

Recientemente, de la mano de Intermon y de la Fundación Mundukide, han pasado unos días entre nosotros con el objeto de visitar empresas y recoger ideas para poner en marcha en Maputo. Bernardo y Daniel están al frente de la empresa "Male Yeru" (Nuestro dinero), una empresa de crédito que a través de la financiación de Intermon ha hecho traidas de aguas, bombas de riego, escuelas, casas para profesores y ahora tiene previsto crear pequeñas empresas para potenciar el desarrollo de Maputo.

Aprovechamos la ocasión para charlar con ellos sobre su estancia entre nosotros.

### ¿Qué tipo de colaboración tenéis con las ONGs implantadas en vuestra región?

Estamos trabajando hace años con Intermon y hace seis meses también con Mundukide en un proyecto integral de reconstrucción de infraestructuras. En ese ámbito llevamos a cabo varias actividades: construcción de escuelas, viviendas, cursos de corte y confección, transformación de alimentos, abastecimiento de agua potable, asesoría jurídica, aspectos agropecuarios...

### Habéis constituido la empresa Male Yeru. ¿Por qué y para qué?

Es una pequeña empresa de crédito, creada con la financiación de Intermon y orientada a financiar principalmente proyectos familiares. Ahora, con la importante aportación económica de Mundukide, queremos potenciar la creación de pequeñas empresas que acometan proyectos viables y socioeconómicamente interesantes para nuestro pueblo.



### ¿Qué habéis hecho durante vuestra estancia entre nosotros?

Hemos visitado muchas empresas, sobre todo agrícolas; empresas productoras de leche y sus derivados, de ganado, aserraderos... Y nos hemos acercado a Caja Laboral con el objeto de conocer la importancia del ahorro y cómo canalizarlo, ya que hasta ahora hemos estado viviendo de los donativos, y queremos comenzar a generar nuestro propio ahorro.

### ¿Qué os lleváis de vuestra visita?

En primer lugar, la amabilidad de este pueblo hacia nosotros y su sincero deseo de colaborar para el desarrollo de Maputo. En la actitud de muchas personas hemos visto que desde aquí se percibe más la pobreza que desde allí.

Y en el terreno más operativo nos ha parecido especialmente interesantes ideas como el plan de gestión, los planes estratégicos, la importancia de la canalización del ahorro y la posibilidad de constituir una cooperativa de crédito con una sección empresarial para crear empresas que puedan generar riqueza y empleo.

### ¿Qué impresión os ha causado nuestro pueblo?

La de un pueblo enormemente trabajador, que a través del movimiento cooperativo ha sabido generar altas tasas de riqueza y bienestar para el país. Realmente impresionante. ●

## AGUSTIN MENDIOLA DIRECTOR DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO DE EUSKADI



“DESTACARÍA EL OBJETIVO FEDERATIVO DE PROMOVER DE FORMA ACTIVA Y PERMANENTE LA CREACIÓN DE NUEVAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO, PROVOCANDO QUE EL RITMO DE NUEVAS CONSTITUCIONES TENGA UNA EVOLUCIÓN CRECIENTE”.

# LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS CUMPLE 10 AÑOS

**R**ecientemente hemos celebrado el X aniversario de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi. Y ese hito es un buen motivo para hacer balance de una década de actividad y reflexionar sobre el futuro inmediato.

En cuanto a los **logros**, el más destacable, a mi juicio, es el de la plena consolidación institucional de la Federación, que tras esta década de actividad se ha consolidado tanto internamente, en la relación con sus actualmente 351 cooperativas asociadas -de las cuales 70 pertenecen a MCC- como en relación a los agentes sociales, Administraciones Públicas y sociedad vasca en general. Consolidación que en la esfera interna es extensible asimismo a su estructura económica, que ha ido mejorando de año en año y que en la actualidad presenta un perfil francamente sólido.

Además, destacaría otros logros alcanzados, como son:

- La Ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi, que adaptó la normativa de aplicación a las Cooperativas de Euskadi, al tamaño, vigor, creatividad y necesidades que éstas habían alcanzado o tenían planteadas tanto desde el punto de vista de su estructura orgánica y competencial como en lo referente a los aspectos económico-financieros o los socio-laborales.
- La constitución y puesta en marcha de OINARRI S.G.R. para el fortalecimiento financiero de nuestras cooperativas. OINARRI S.G.R. es la respuesta que ofreció la Federación a las peticiones que desde las Cooperativas, sobre todo las de menor dimensión, nos venían formulando en el sentido de que hiciéramos algo que les permitiera abordar las inversiones necesarias para su actividad separando el riesgo del negocio del riesgo familiar personal de los socios por un lado y, además, en unas condiciones económicas mejores que las que individualmente podían conseguir. En un tiempo récord de tres años OINARRI S.G.R. es ya una realidad que, desde la fuerza de la intercooperación, da respuesta a estas demandas y que

se ha consolidado plenamente e integra a casi un millar de socios partícipes.

- La resolución de injustas discriminaciones tales como la que negaba el derecho a las regulaciones temporales de empleo para las Cooperativas o la que también negaba a los socios trabajadores los incentivos a la contratación estable.

Y, en relación con las **aspiraciones** de la Federación, están definidas en su Plan Estratégico 2000-2003, si bien yo destacaría el objetivo federativo de promover de forma activa y permanente la creación de nuevas Cooperativas de Trabajo Asociado provocando que el ritmo de nuevas constituciones tenga una evolución creciente.

Además, en el corto plazo más próximo la Federación se va a ocupar en la consecución para las cooperativas y sus socios de, entre otros, los siguientes objetivos:

- La reforma parcial de la Ley de Cooperativas de Euskadi, que contribuirá a resolver algunas cuestiones que tienen planteadas las Cooperativas, así como un impulso fomentador del Cooperativismo en Euskadi.
- La regulación de las Cooperativas de Iniciativa Social, que confiamos se produzca en la primera mitad del 2000.
- La consecución del derecho al desempleo para los socios de duración determinada.
- La regulación de los derechos de los socios trabajadores a tiempo parcial, que habrá de realizarse reglamentariamente y con anterioridad al mes de julio del 2000, que es el plazo que las Cortes Generales del Estado han fijado legalmente al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En todas estas materias venimos trabajando hace meses y considero que las gestiones darán frutos positivos para las Cooperativas en este año 2000 en que nos adentramos, que personalmente estoy convencido que en términos generales será un buen año para las Cooperativas y los cooperativistas de Euskadi. ●

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

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

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

• Batz Sistemas • Cikautxo • Fagor Ederlan •  
• Galdan • Automódulos • Fit Automoción • FPK •  
• Luzuriaga • Maier • Ferroplast • Mapsa •  
• Promoauto • Consonni • Copreci • Zerco • Eika •  
• Embega • Fagor Electrónica • Matz-Erreka •  
• Orkli • Tajo • Orona • Biurrarena • Rochman •  
• Urssa • KBE Urssa • Covimar • Etorki • Lana •  
• Vicon • Dikar • Wingroup • Eredu • Orbea •  
• Ederfil • Hertell • Irizar • Urola • Alecop •  
• Prodeso • Alkargo • Coinalde • Danona •  
• Litografía • Elkar • Oiarso • Osatu •  
• Domusa • Edesa • Fagor Electrodomésticos •  
• Extra Electromanager • Geysler Gastech •  
• Mc Lean • Coinma • Danona •  
• Fagor Industrial • Kide • Berriola •  
• Fagor Automation • Diara • Enyca • LKS •  
• LKS Ingeniería • MSI • Ondoan • SEI Fagor •  
• Aurrenak • Batz • Fagor Arrasate •  
• P. I. Proin • Mondragón Sistemas •  
• Fagor Sistemas • Cima • Ona-Pres •  
• Danobat • D+S Sistemas • Estarta •  
• Rectificadora • Goiti • Lealde •  
• Soraluze • Doiki • Egurko • Latz •  
• Ortza • Zubiola •

• Consum • Erein Comercial • Eroski •  
• Erosmer • Auzo-Lagun • Barrenetxe •  
• Behi-Alde • Miba • Unekel •

• Ideko • Ikerlan • MTC • CIM • Eteco •  
• Irakasle Eskola • Lea • Artibai •  
• Mondragón Eskola Politeknikoa •  
• Mondragón Unibertsitatea •  
• Otalora • Txorierra • Ascort •  
• Fundación MCC •  
• MCC Inversiones •  
• MCC Desarrollo • MCC Sustrai •  
• Euscol • MCC Internacional •  
• Mondragón Beijing •  
• MCC Brasil-Lucro • MCC India •  
• MCC Mondragón Colombia •  
• Mondragón Zagros





**ESTA CATALANA EMPEZÓ EN LA CONSTRUCCIÓN CUANDO TAN SOLO CONTABA 21 AÑOS. LA FORMACIÓN TÉCNICA Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA CON LOS AÑOS, LE HAN LLEVADO A SER JEFE DE OBRA DE VICON.**

**“Me gusta lo moderno”**

**PERSONAJE**

**M<sup>a</sup> ANGELES PÉREZ JEFE DE OBRA DE VICON**

**Mujer trabajando en la construcción y además jefe de obra, no hay muchas, ¿no?**

La verdad es que en Vicon soy la única.

**Así que, rompiendo tópicos.**

Sí, pero los tópicos se tienen que romper por ambas partes. Es decir, habiendo mujeres interesadas en ser jefe de obra, tiene que haber empresas que contraten a esas mujeres.

**¿Es complicado ser jefe de obra?**

Se trata de coordinar la obra completa, hacerla bien y además ganando dinero. Por tanto, sí, es bastante complicado.

**¿Desde cuándo en la construcción?**

Bueno, yo siempre he tenido las cosas muy claras. A la hora de optar por una carrera u otra, escogí la que más salidas podía tener, así que me puse a estudiar. Tras terminar los estudios, tuve un poco de suerte porque soy de Barcelona y comencé a trabajar en las obras de los preparativos de las Olimpiadas del 92 con sólo 21 años. Evidentemente, empecé desde abajo y con el tiempo fui aprendiendo y subiendo de categoría.

**¿Qué obra diriges en este momento?**

La ampliación de un colegio en Oiartzun para el Gobierno Vasco.

**¿Qué tal va?**

Luchando con los problemas que siempre hay.

**¿Cuántos obreros trabajan en la misma?**

Serán 20-30 en el punto álgido de la obra.

**¿Qué tal se portan?**

Muy bien. Yo nunca he tenido problemas con los obreros, al contrario.

**Llueva, truene o nieve, chubasquero y a currar, ¡qué ingrato! ¿no?**

Sí, y además llena de barro. Pero da igual, ¡mientras sea a gusto!

**¿En qué obra te gustaría trabajar?**

En cualquiera que me reporte satisfacción personal y profesional. En cualquiera que se pueda aprender algo.

**¿Jefe de obra puede ser cualquiera?**

No. Primeramente es imprescindible la preparación técnica y después, aprender sobre la marcha.

**¿Qué te distingue a ti como jefe de obra?**

No sé. Quizá el saber escuchar a todos antes de tomar las decisiones.

**¿Qué es lo peor de tu trabajo?**

Las tensiones y las responsabilidades antes, durante y hasta después de terminar la obra. Además, cada obra debe ser

rentable y eso también es una tensión constante.

**¿Y lo mejor?**

La satisfacción de lo bien hecho, del trabajo acabado. No es sólo satisfacción personal, porque como en este caso el colegio va a ser un bien para la sociedad. Te sientes útil a los demás.

**¿Qué opinas del Guggenheim, del Kursaal, tan alabadas y tan criticadas a la vez?**

Me gustan, me gusta lo moderno. También hay muchos edificios clásicos que son verdaderas obras de arte. Lo que me llama la atención y lo injusto de estas obras es que siempre se da a conocer el autor del proyecto, olvidando a los que realmente han hecho posible que esa obra sea hoy la que es, porque no es fácil llevar a la práctica lo que se plasma en un papel.

**¿Te queda tiempo para tus aficiones?**

Muy poco. Me gusta leer, escribir, viajar, bailar, comer bien. Me gustaría ir al gimnasio, hacer cursillos, pero de momento es imposible.

**¿Intenciones para el 2000?**

Seguir trabajando, acabar la obra, ganar mucho dinero con ella, ... Y a nivel personal, asentarme aquí, comprarme un piso, etc. ¡No pido mucho!



**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

**PRÓXIMO NÚMERO: LA INCAPACIDAD TEMPORAL, A DEBATE**