

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

# TU lankide

465 OTSAILA 2002 FEBRERO

# 2001

- Fagor Arrasate saminduta lau lankide hegazkin istripuan galdu eta gero.
- Fagor Electrodomésticas inaugura su nueva planta de termos en Basauri
- El PB de Irizar, autocar del año en España
- Eroski Taldeak automobilak saltzen hasi da

## MCC en 2001



25. Aniversario  
Urteurrena

*“La idea o la palabra buena es la que se convierte en acción.”*

José M<sup>o</sup> Arizmendiarrieta

## En portada

MCCk 2001ean izan duen bilakaera aztertzen dugu zenbaki honetan. Irailetik aurrera aurreikuspenak ezkorrak izan arren, uste baino hobeto bukatu dugu 2001 ekitaldia. Kontseilu Nagusiko lehendakari berria den Jesus Cataniarekin hitzegin dugu horretaz guztiaz.



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

## 4 Etsipena eta samina Fagor Arrasaten

Oso egun gogorak bizi izan dira hil honetan Fagor Arrasaten lau lankide hegazkin istripuan galdu eta gero.



## 6 El PB de Irizar comienza a recibir galardones



Un año después de su lanzamiento ya ha sido elegido "Autobús del año 2002 en España".

## 9 La red exterior de Caja Laboral tendrá 110 oficinas en 2004



Hemos conversado con el responsable de la Red de Expansión de Caja Laboral y nos ha contado los planes de la entidad de cara al futuro.

## 34

**Euskal Kultura**

**Almudena Cacho**



Esta periodista vizcaína se ha convertido en una de las voces más populares del panorama radiofónico vasco.

### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan M<sup>º</sup> Otaegi.

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José M<sup>º</sup> Larramendi.  
José M<sup>º</sup> Larrañaga.  
Antxon Mendizabal.  
Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

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



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

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanetan iriztien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 15 En portada
- 24 Begi-Belarri
- 26 Aula cooperativa
- 28 Salud laboral
- 29 3<sup>º</sup> edad
- 30 Antzinakoak
- 32 MCC en la prensa

- 33 Viajes
- 34 Euskal kultura
- 36 Libros
- 37 Hirugarren mundua
- 38 Zure hitza
- 39 Cartas
- 40 Personaje

## Morir en el trabajo

## Lanean hiltzea

**L**a muerte en accidente aéreo en Irán de cuatro compañeros cooperativistas de Fagor Arrasate ha sido un duro golpe para todos. Para la sociedad vasca en general, para la comunidad cooperativa que integramos MCC en particular, para sus compañeros de Fagor Arrasate y, especialmente, muy especialmente, para sus familias.

Por eso, desde T.U. Lankide, en nombre de toda la comunidad cooperativa de MCC, quisiéramos expresar a las familias de Jesús M<sup>º</sup>, Juan Carlos, Julio y Joseba nuestra más profunda condolencia y sentido pesar. Y al mismo tiempo, enviarles un mensaje de solidaridad y de ánimo, de hacer un esfuerzo para proyectar su mirada al futuro con fortaleza e ilusión, en la confianza de que quienes más hubieran deseado esa actitud, precisamente ahora, hubieran sido los propios familiares fallecidos. Y es que, queramos o no queramos, vivir es luchar, porque hay que luchar para saber, hay que luchar para poder, hay que luchar para querer y hay que luchar también para recordar que vivir es caminar, y caminar sin retroceder, a pesar de las dificultades y problemas con que nos encontremos en cada etapa de la vida.

Hace ya muchos años que las cooperativas de MCC se iniciaron en el camino de la internacionalización. El acceso a otros mercados en un mundo globalizado se ha convertido en una premisa indispensable para la supervivencia de nuestros negocios y ha obligado a sus personas a hacer un esfuerzo extraordinario, técnico y humano, orientado a ampliar su mercado y consolidar la posición competitiva de sus cooperativas.

Es evidente que al incrementar el número de empresas que tenemos en el exterior y al acceder a clientes dispersos por todo el mundo, las probabilidades estadísticas de sufrir accidentes *in itinere* también aumentan. Pero al sufrirlos en nuestras propias carnes con tanta crudeza, también nos damos cuenta que morir en el trabajo sigue siendo una auténtica tragedia, un drama que no entiende de cálculos estadísticos.

De esta manera, Jesús M<sup>º</sup> Olazabalaga, Juan Carlos Goikoetxea, Julio Ibarra y Joseba Mirena Azkoaga se han convertido involuntariamente en el símbolo de las personas anónimas que día tras día se batan el cobre en los lugares más recónditos del planeta, dejando constancia de que el trabajo es, ante todo, un servicio a la Comunidad.

Nuestro homenaje más sentido a estos cuatro compañeros.

Agur eta ohore!

**F**agor Arrasateko lau lankide kooperatibista Iranen hegazkin istripuan hil izana kolpe latza izan da guztiarentzat. Euskal gizartearentzat orokorrean eta MCC osatzen dugun kooperatiba komunitatearentzat batez ere, Fagor Arrasateko lankideentzat eta, bereziki, oso bereziki, haien familientzat.

Horregatik, T.U. Lankidetik, MCCko kooperatiba komunitate osoaren izenean, gure saminik hunkituena eta doluminik sentikorrena adierazi nahi diegu Jesus M<sup>º</sup>, Juan Carlos, Julio eta Josebaren familiei. Eta aldi berean, elkartasun eta adore mezua bidali nahi diegu, ahalegin bat egin eta etorkizunera indarrez eta ilusioz begira dezaten, euren familiako hildakoek jarrera horixe nahi izango baitzuten, une honetan bereziki. Izan ere, guk nahi izan ala ez, bizitza borroka da, borrokan egin behar baita jakiteko, borrokan egin behar da ahal izateko, borrokan egin behar da nahi izateko eta borrokan egin behar da bizitza ibilian joatea dela gogoratzeko ere; atzera egin gabe ibilian jarraitzea dela, bizitzako garai bakoitzean aurkitzen ditugun zailtasun eta arazoak gorabehera.

MCCko kooperatibak aspaldi abiatu ziren nazioartekotzearen bidean. Mundu globalizatu honetan beste merkatu batzuetara iristea ezinbesteko premisa bihurtu da gure negozioen biziraupenerako, eta aparteko ahalegina egitera behartu ditu horrek enpresetako pertsonak, maila teknikoan eta pertsonalean ahalegin berezia egitera, merkatua zabaltzeko eta kooperatiben lehiakortasuna sendotzeko.

Bistan da atzerrian dugun enpresa kopurua handitzean eta mundu zabalean sakabanaturik ditugun bezeroengana joatean, areagotu egiten dela bidean istripuak izateko arrisku estatistikoa ere. Baina geure larruan hain bizi sentitzen dugunean, berriro ohartzen gara izugarritzko tragedia dela lanean hiltzea, kalkulu estatistikorik ulertzen ez duen drama dela.

Horrela, Jesus M<sup>º</sup> Olazabalaga, Juan Carlos Goikoetxea, Julio Ibarra eta Joseba Mirena Azkoaga sinbolo bihurtu dira nahi gabe, egunez egun munduko bazterrik ezkutuenean lehian ari diren pertsona anonimoen sinbolo, eta argi uzten dute lana –beste ezer baino lehen– Herriaren zerbitzua dela.

Gure omenaldirik sutuena lau lankide horiei.

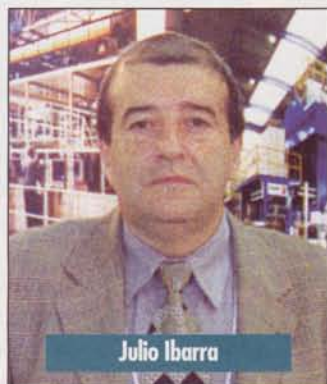
Agur eta ohore!

## Cuatro directivos de Fagor Arrasate fallecen en accidente aéreo en Irán

SE ENCONTRABAN ULTIMANDO UNA OPERACIÓN COMERCIAL CON UNA EMPRESA IRANÍ DE AUTOMOCIÓN



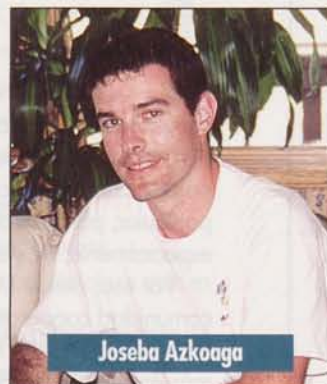
Jesús Mº Olazabalaga



Julio Ibarra



Juan Carlos Goikoetxea



Joseba Azkoaga

El pasado 12 de febrero será una fecha a recordar en la historia de Fagor Arrasate. Fue el día en el que cuatro directivos de la cooperativa perecieron en el accidente aéreo que tuvo lugar cerca de la ciudad iraní de Joramabad, a 500 kilómetros de la capital Teherán y que costó la vida a 117 personas. El siniestro ocurrió cuando el avión Tupolev 154 se disponía a iniciar la maniobra de aproximación para el aterrizaje en el aeropuerto de Joramabad y se estrelló en una zona montañosa próxima.

Los cuatro directivos fallecidos son: Jesús Mº Olazabalaga, de 59 años, Director de Calidad e I+D; Julio Ibarra, de 49 años, Director Comercial del Area Asiática; Juan Carlos Goikoetxea, de 48 años, Director de Compras y Joseba Azkoaga, de 31, Gestor de Proyecto. Los cuatro habían viajado a Irán para ultimar un acuerdo de colaboración técnica con una empresa iraní del sector de automoción.

El trágico suceso ha causado una enorme conmoción en el ámbito cooperativo y, sobre todo, entre sus compañeros de Fagor Arrasate que decidieron cerrar la tarde del día del siniestro y el día siguiente las instalaciones que la cooperativa tiene en Mondragón, Markina y San Sebastián, en señal de duelo por la muerte de sus compañeros y amigos.

### Trabajos de rescate

Al cierre de la redacción de la revista de este mes todavía

continuaban las tareas de rescate en la zona del siniestro. A pesar de las enormes dificultades debido a la orografía del terreno y las condiciones climatológicas, ya se habían recuperado varios cadáveres, entre ellos el de Juan Carlos Goikoetxea. El día 18 de febrero una delegación compuesta por familiares de los cuatro fallecidos y tres representantes de Fagor Arrasate se desplazaron a Irán con el fin de agilizar las labores de rescate y los trámites para la repatriación de los cadáveres.

### Mensajes de solidaridad

Las muestras de solidaridad que han llegado a Fagor Arrasate y a MCC a través de telegramas, llamadas telefónicas, faxes, o correos electrónicos han sido numerosas y dan fe del estado de conmoción que el siniestro ha provocado.

En una improvisada Rueda de Prensa, el Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania, expresó que éstos eran los peores momentos en los 30 años que llevaba en la Corporación. Tanto Catania como el Gerente de la Cooperativa, Luis Unzueta, tuvieron un recuerdo especialísimo para las familias de los fallecidos y transmitieron a los informadores la enorme emoción que embargaba al colectivo cooperativista. Destacaron de los fallecidos su gran calidad humana y su amplísima experiencia profesional y mostraron la decisión de "continuar ahora más que nunca con el proyecto emprendido en Irán, en homenaje a nuestros compañeros fallecidos".



### ORONAKO BAZKIDE BERRIAK

Argazkian dituzuen horiek Oronako bazkide berriak dira, gehienak Hernaniko lantegiko langileak, hain zuzen. Bazkide egiten dituztenean harrera prozesuan sartzen dira, Bazkide XXI izeneko euskarría erabiliz, eta prozesu horretan egun bat Arrasate aldean ematen dute, Ikerlan, Lagun Aro, eta MCCko zentro korporatiboa ezagutzeko asmoz. Otaroratik ere pasatu ziren eta bertan MCCren historia azaldu zitzairen; ondoren, Arizmendiarrietaren museoan ere kuku bat egin zuten. Argazkia egiteko parada ere izan zuten. Zorionak guztioi!

## AMPO kooperatiba MCCra sartu da

2001EAN 46,9 MILIOI EURO (7.800 MPTA) FAKTURATU ZITUEN, % 68 ESPORTAZIOTIK

**A**MPO kooperatiba gipuzkoarra, lantegiak Idiazabalen eta Beasainen dituena, MCCn sartu da, Industria Ekipamenduen Elkarketako Hobelan Agrupazioak eta Korporazioko gobernu organoek eskaera onartu ondoren.

Ampo 1964an eratu zen kooperatiba gisa. Azken urteotan lotura estua izan du MCCko hainbat entitateekin, Euskadiko Kutxa eta Lagun Aroekin besteak beste eta Korporazioaren Goierriko ekimen garrantzitsuetan parte hartu du, Goilan Fundazioan, Lortek lotura-teknologiaren Ikerketa Zentroan edo MUren barruan Ingeniaritza Eskola sortzen esaterako. Pasa den irailaren 27an MCCn sartzeko eskaera formalak egitea erabaki zuen Ampo kooperatibak.



### Bi negozio

Amporen jarduera bi negoziotan banatzen da: balbulen gorputzak altzairu berezietan urteza, Ampo izenarekin Idiazabalgo lantegian eta, bestalde, balbula bereziak garatu eta fabrikatzea, Poyam izenarekin eta Beasaingo lantegian. Inbertsio-ahalegin nabarmena egin du Ampok, azken bi ekitaldietan batez ere, 11,8 milioi euro (ia 2.000 milioi pezeta) inbertitu baititu. Gaur egun 375 pertsonako plantilla du.

2001eko ekitaldian 46,9 milioi euro (7.800 milioi pezeta) fakturatu zituen Ampok, horietatik % 68 esportazioan, batez ere Estatu Batuak, Kanada eta Alemaniara salduta. Fundizioko bezeroak balbula-enpresa garrantzitsuenak dira eta Poyamen bezeroak, berriz, ingeniaritza espezializatuak eta gasifikazio sektoreko eta itsas garraioko enpresak, zentral termiko eta industria kimiko eta aluminioaren industria eta gas eta gasolinaren banaketa enpresak. Ordezkaritza propioak ditu Frantzia, Erresuma Batuan, Japonian, Brasilen eta Estatu Batuetan (Boston eta Houston hirietan).

Antolaketa aldetik, Industria Ekipamenduaren Elkarketan sartu da Ampo, Hobelan Agrupazioaren barruan; talde horretan daude Ederfil, Hertell, Irizar eta Urola ere, guztiak ere Gipuzkoako Goierriko kokatuak.

## Maier premia a Jesús María Insunza con el Mikeldi Berezia

EN RECONOCIMIENTO A UNA PERSONA IDENTIFICADA CON LA CULTURA DE MAIER

**E**l pasado 15 de enero la cooperativa vizcaína Maier entregó, como viene siendo habitual durante estos últimos años, los premios Mikeldi. En esta ocasión dicho galardón recayó en Jesús María Insunza, uno de los fundadores de la cooperativa cuya vida profesional ha estado ligada a Maier desde sus inicios.



### Una persona entregada a Maier

El Comité de valoración calificó a Jesús María Insunza como una persona generadora de confianza, un ejemplo a seguir en cuanto a la preocupación por el cliente, y un hombre que hizo de la comunicación una cátedra, más si cabe en los momentos de incertidumbre que ha sufrido la cooperativa, puesto que supo instrumentar la comunicación para ir consolidando el proyecto, alineando los esfuerzos de todos los elementos internos y externos en la consecución del objetivo de llevar a Maier al lugar que le correspondía. Asimismo, durante el acto de entrega del premio, se destacó el enorme trabajo que Jesús María Insunza ha realizado a favor de fomentar la participación dentro de la cooperativa, no sólo por su propia disposición a formar parte de cualquier actividad sino porque a partir de su propia implicación ha sido capaz de conseguir la participación de todos los demás en las tareas comunes aportando los esfuerzos necesarios para su consecución.

En anteriores ocasiones se eligieron como receptores de este premio a la propia MCC por lo que representó en el nacimiento de Maier, en cuanto a apoyo institucional y económico para poder empezar a caminar.

En la edición de este 2002, sin embargo, el Comité de valoración consideró que el Mikeldi Berezi se debía entregar a una persona que a lo largo de toda una vida profesional se ha dedicado al proyecto Maier viviendo el mismo con una intensidad y dedicación plena.

## IRIZAR PB: Espainiako 2002 urteko autobusa

IRIZAR TALDEAK 245 MILIOI EUROKO (41.000 MILIOI PEZETA) SALMENTAK IZAN DITU 2001EAN, AURREKO URTEAREKIKO %7KO HAZKUNDEAREKIN



**U**rtebete baino ez Donostiako Kursaallean aurkeztu zela eta dagoeneko sariak bereganatzen hasi da Irizarren PB autobus modelo berria. Aurreko modeloaren parean jartzea zaila izango du sari kontuetan, Century-ak sari

asko bereganatu baitzuen, baina horrelako hasiera edukiz gero, nork daki.

Kontua da pasa den urtarrilean Madrilan egindako ekitaldi batean -sektore horretako 80 aditu baino gehiago bildu zen bertan- PB autobusa aukeratu zuen epaimahaiak "ezaugarri tekniko, erosotasun, seguritate eta estetikagatik" 2002 urteko Espainiako autobusa. Aukeratutako autobusa Irisbusen D-43 SRI eurorider txasisarekin eginikoa zen. PB modeloa hiru urteko lanaren fruitua da, 18 milioi euroko (3.000 milioi pezeta) inbertsioa eragin zuena, makina bat buruhauste eta izerdi ugari ere bai; hori dela eta, sari hau oso modu berezian hartu dute Ormaiztegiko kooperatiban. Zorionak guztioi!

Bestalde, aipatu behar da Irizar Taldeak 245 milioi euroko (41.000 milioi pezeta) salmentak izan dituela 2001ean, aurreko urtean baino %7 gehiago. Pasa den urtean 2068 autobus saldu zituen munduan zehar.

## Cikautxo obtiene la certificación ISO TS/16949 en su planta de Chequia

**L**a planta que la cooperativa Cikautxo tiene en Chequia ha obtenido recientemente la certificación ISO TS 16.949. Se trata de una acreditación que refunde las certificaciones existentes hasta ahora para los fabricantes alemanes (VDA), franceses (EAQF) y americanos (QS) cuyo objeto consiste en acreditar la adecuación de los estándares del Sistema de Calidad existentes y aplicados en la empresa. De esta forma, y tras la anterior certificación de la planta de Berriatua, Cikautxo ya cuenta con dos fábricas con la citada homologación. La obtención de estas certificaciones se enmarca en el contexto de la política de calidad global de la cooperativa vizcaína, en la que, entre otros objetivos, se ha propuesto obtener las certificaciones ISO TS 16949 e ISO 14001 (medioambiental) en todas sus implantaciones productivas.

Cabe señalar, por último, que Cikautxo alcanzó el pasado ejercicio una facturación de 67,4 millones de euros (11.200 Mptas.) y que las previsiones para este año apuntan a los 70 millones de euros. (11.650 Mptas.).

## Rochman firma un acuerdo de colaboración con la empresa navarra Zorpack

ANDIO ADQUIERE UNA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE ZORPACK Y COMERCIALIZARÁ SUS MÁQUINAS

**E**l pasado 14 de enero se firmó en Otxandio un acuerdo a través del cual la cooperativa Rochman entra a participar en el capital de la firma navarra Zorpack y asume la comercialización de sus máquinas en una amplia zona del mercado.



Este acuerdo permite alcanzar una posición de liderazgo a nivel europeo en el segmento de las enfajadoras, abordando desde las más sencillas, las manuales, hasta las de alta producción, las de envolventes -capaces de alcanzar hasta 80 paquetes por minuto-, pasando por toda la gama intermedia con especialización en agrupaciones múltiples. Actualmente disponen en el mercado del orden de 7.000 máquinas distribuidas en los sectores más diversos como puede ser el de las conservas, agua y refrescos, café, pastelería industrial, madera, electrodomésticos, menaje, laboratorios farmacéuticos, industria auxiliar del automóvil, etc.

En esta nueva fase se contempla reforzar los departamentos de I+D, al igual que los servicios de asistencia técnica, que juntamente con la reorganización comercial permitirá aumentar su presencia en el mercado global y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Rochman, S.Coop., fundada en 1956 y situada en Otxandio (Bizkaia) lleva más de 22 años fabricando maquinaria para el sector del embalaje, estando especializada en el área del retráctil.

Por su parte, Zorpack, S.L., constituida en 1983 y ubicada en Aizoain (Navarra) centra su actividad en la fabricación de máquinas enfajadoras automáticas y de envolventes para altas producciones, así como formadoras de bandejas.

Las previsiones de ventas de ambas empresas para el ejercicio 2002 superan los 30 millones de euros (5.000 millones de pesetas), representando un incremento superior al 20% respecto a las obtenidas un año antes.

## Fagor Electrodomésticos ya tiene operativo parte del almacén siniestrado en Vitoria-Gasteiz

Casi 16 meses después del fatídico 8 de noviembre de 2000 -cuando un incendio destruyó el almacén central de Vitoria-Gasteiz-, Fagor Electrodomésticos ya ha comenzado a almacenar producto en las nuevas instalaciones. De momento, se encuentran operativos un total de casi 34.000 m<sup>2</sup>, y continúan adelante las obras para que el próximo mes de julio estén a pleno rendimiento los 72.450 metros cuadrados de las nuevas instalaciones.

El nuevo almacén, cuyo presupuesto superará los 22 millones de euros (3.660 Mptas.), será el mayor y más moderno centro logístico del sector de electrodomésticos de España.

En la reconstrucción han participado de forma intensa cooperativas como LKS Ingeniería, que se ha acupado del proyecto y dirección de obra; y Ondoan que se ha encargado de los equipos de seguridad contra incendios.

**Jesus Irure** Director de Servicios a la Distribución de Fagor Electrodomésticos



### “Ya hemos recuperado la eficiencia logística”

Hablamos con Jesús Irure, responsable de la reconstrucción del almacén.

#### ¿Cuál es la situación actual del almacén?

A fecha de hoy las nuevas instalaciones almacenan ya 87.000 electrodomésticos, con unas entradas y salidas diarias de más de 25.000 aparatos, por lo que se puede afirmar que se encuentra en el mismo nivel de antes del incendio.

El edificio estará dividido en ocho sectores de los que, de momento, se ponen en funcionamiento cuatro, que abarcan una superficie de 33.789 m<sup>2</sup>. Hemos previsto que las obras concluyan en julio de 2002 con la puesta en marcha del resto de sectores. La superficie total del almacén será de 72.450 m<sup>2</sup>, un 45% más que el anterior siniestrado. La puesta en marcha de esta primera parte del almacén ha sido un hito muy importante en la recuperación de la eficiencia logística de Fagor.

#### Supongo que el nivel de inversión en medidas de seguridad habrá sido importante.

En efecto. Un 16,5% del coste (unos 600 millones de pesetas) ha estado destinado a aspectos relacionados con la seguridad, adelantándonos incluso a las normativas más exigentes. En este sentido, una de las principales medidas adoptadas es que hemos dividido el almacén en ocho sectores independientes y totalmente aislables unos de otros. Esta sectorización afecta también a las instalaciones y sus acometidas, que han sido realizadas de forma totalmente independiente con acceso directo desde el exterior para evitar que cualquier siniestro pueda transmitirse a otros sectores por esta vía.

#### Además de la propia estructura del edificio, ¿qué otras medidas de protección se han instalado?

El almacén cuenta con sistemas de detección y señalización de incendios, rociadores convencionales en el almacén de producto en suelo, sistemas de rociadores especiales de gran potencia para almacenes de gran altura y uno de los primeros sistemas de estas características instalado en el País Vasco, y extintores portátiles. Además, se ha construido un depósito de agua de reserva contra incendios de 700 m<sup>3</sup> (700.000 litros).

#### Cerrado el capítulo de seguridad, ¿qué destacarías desde el punto de vista logístico?

Una de sus principales aportaciones es que cuenta con un software de gestión propio, desarrollado por Fagor y que permite un control total de los movimientos de producto por radiofrecuencia. Gracias a este sistema, cuando un camión llega a alguno de los muelles con la información del albarán de entrega, se valida la descarga de forma que el ordenador genera automáticamente las tareas que hay que realizar y se las envía a los terminales de cada operario, definiéndoles referencias, cantidades a manipular y asignándoles el lugar en el almacén donde se deben ubicar. Cuando éste realiza la tarea asignada, con el terminal lee el código de barras confirmando la ejecución de la operación. Una vez terminada se le asigna una nueva tarea repitiendo la operación. El proceso de expediciones es similar, pero en sentido inverso. Ordenadores, terminal y lector de barras están permanentemente comunicados por radiofrecuencia.

#### ¿Cuántos operarios trabajan ya en el nuevo almacén?

En este momento, ya hay 52 personas trabajando en cada uno de los tres relevos. Estas personas son la mayor parte de las que estaban repartidas por las casi 40 instalaciones donde a lo largo de estos últimos meses hemos ido almacenando nuestros productos hasta solucionar de forma definitiva esta situación.

En adelante, nuestro deseo es que todo el producto esté almacenado en las nuevas instalaciones, aunque puede haber alguna punta de producción que nos obligue a alquilar algún otro almacén, pero serán casos excepcionales.



## Fagor Electrodomésticos inaugura su nueva planta de termos eléctricos en Basauri

INVIERTE 6,6 MILLONES DE EUROS PARA EDIFICAR LA PLANTA MÁS MODERNA DE EUROPA



**F**agor Electrodomésticos ha inaugurado este mismo mes de febrero su nueva planta de termos eléctricos en Basauri, próxima a Bilbao, que dispone de una superficie de 3.000 m<sup>2</sup> y una capacidad productiva de 625.000 unidades anuales y en la que se han invertido 6,6 millones de euros. Cuenta con una plantilla de 141 personas y alcanzará las 180 cuando se halle a pleno rendimiento. Fagor, que lidera el mercado español de termos con una cuota del 46%, vendió en el 2001 un total de 400.000 unidades por valor de 36 millones de euros, de los que el 30% correspondieron a exportaciones.

El acto inaugural contó con la presencia del lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe; del Consejero de Industria, Josu Jon Imaz; del alcalde de la localidad, Rafael Ibarгүйen; del Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania y del

Director General de Fagor Electrodomésticos, Pablo Mongelos. El lehendakari resaltó el apoyo que el movimiento cooperativo presta a la economía vasca y al desarrollo del país. Catania destacó la apuesta decidida de Fagor por situarse entre los grandes del sector así como la importancia de apostar por las personas en la actividad empresarial.

Las nuevas instalaciones, avanzadas y flexibles, permiten la fabricación de doce clases de termos con distintas capacidades, que van desde los 10 hasta los 300 litros. Mongelos no dudó en calificar la planta como la más moderna de Europa, lo que nos permitirá competir en inmejorables condiciones para hacer frente a los retos de la internacionalización y de unos mercados cada vez más exigentes. Fagor cuenta ya con una participación significativa en el sector del termo eléctrico en Francia, Portugal, Marruecos y países del este europeo.

El negocio de confort en Fagor Electrodomésticos, en el que se encuadran los termos, además de las calderas a gas para calefacción y agua caliente y los aparatos de aire acondicionado, ha crecido en conjunto un 48% entre 1997 y 2000, período en el que las ventas internacionales se incrementaron un 35%. Por productos, el 31% de la facturación correspondió a termos, el 30% a calentadores, el 20% a calderas, el 14% a acondicionadores de aire y el 5% restante a acumuladores. En el 2000, las ventas de este negocio representaron el 12% de la facturación de Fagor Electrodomésticos, alcanzando los 97,4 millones de euros, de los que 21 millones provinieron de los mercados internacionales.

## Elkar instala una nueva máquina de impresión

EQUIPADA CON LOS ÚLTIMOS AVANCES TECNOLÓGICOS, SUPONE UN INCREMENTO DEL 50% EN SU CAPACIDAD DE IMPRESIÓN

**L**a cooperativa Elkar ha adquirido recientemente una nueva máquina de impresión de cuatro colores que supone un incremento de la capacidad de la empresa vizcaína del 50%. Esta nueva máquina incorpora un mecanismo de volteo que permite también la impresión de los pliegos por las dos caras a uno o dos colores.

Además de otras mejoras técnicas destinadas tanto a mejorar sus prestaciones como las condiciones de trabajo de las personas que la manejan, la principal novedad de esta máquina consiste en el espectrofotómetro que lleva incorporado y que está conectado a sus tres máquinas de impresión.

Este elemento permite enviar de forma digitalizada toda la información sobre el color desde la preimpresión hasta la propia máquina de imprimir sin requerir intervención humana. Asimismo, mediante un sistema de escaneo de los pliegos impresos y la regulación automática de los tintos de las máquinas de imprimir, asegura que todos los pliegos, desde el primero hasta el último, son exactamente iguales sin depender de estimaciones subjetivas de maquinistas u otras personas. De este modo, el proceso gráfico se normaliza y objetiviza, y

supone un avance más por convertir en obsoleto el término artes gráficas y hacer realidad la expresión industria gráfica.

Por otro lado, cabe reseñar que Elkar alcanzó el pasado ejercicio una facturación de 6,64 millones de euros (1.106 millones de pesetas) con un incremento del 22% sobre la cifra de ventas del año anterior.





## Entrevista



**Juan Carlos Vázquez**  
 Director  
 de la Red de Expansión  
 de Caja Laboral

**“Damos mucha importancia a la integración cultural”**

La red de oficinas de Caja Laboral en el exterior ya se sitúa en 61 sucursales. Los planes para este año apuntan a terminar el ejercicio con 81 oficinas, y al finalizar 2004 Caja Laboral tendrá 110 oficinas fuera de la Comunidad Autónoma y Navarra. La inversión total para el conjunto de la Red de Expansión para el final del 2004 será de 22.000 millones de pesetas.

Hablamos con Juan Carlos Vázquez Eguzkiza, responsable de la red exterior, de los planes de expansión de Caja Laboral

### ¿Cuál es la foto actual de la red de expansión de Caja Laboral?

Ya estamos implantados, en mayor o menor grado, en todas las ciudades que habíamos previsto. El área de implantación es un triángulo que se extiende desde Barcelona por el Este, Madrid por el Sur y Salamanca por el Oeste. Comprende dos grandes territorios, Rioja-Zaragoza y Castilla-León, que además cuentan con sus propias direcciones territoriales. En la primera zona, La Rioja, nuestra primera implantación exterior cuyo éxito nos catapultó hacia otras zonas, tenemos 13 oficinas, 11 en Logroño, otra en Calahorra y una en Alfaro. Este año queremos abrir otra en Arnedo. Ahora bien, la apuesta de este año y el siguiente es Zaragoza. Ya el año pasado abrimos 11 oficinas y queremos llegar a 20 a lo largo de este año 2002 y a 30 en 2003. Es una ciudad muy grande con algunas ventajas desde el punto de vista del mercado inmobiliario, que han posibilitado una implantación tan rápida.

En Castilla y León el nivel de asentamiento es mayor. Iniciamos en Burgos donde disponemos de 8 oficinas y tenemos un centro claro en Valladolid, donde las cosas nos van francamente bien. En este momento contamos con 12 oficinas en Valladolid y una en Palencia y este año queremos llegar a 18 en Valladolid y a 4 en Palencia. Castilla-León es una comunidad muy grande, pero bastante integrada socialmente, con mucha movilidad entre Salamanca, Zamora, León, Valladolid. Ya tenemos oficinas en Salamanca (3), en Zamora (1) y en León (8), y las cosas marchan muy bien.

### ¿Qué ofrece Caja Laboral allí donde se implanta?

Tenemos una batería de productos financieros muy competitivos en los mercados a los que estamos acudiendo. La combinación de ofertas financieras competitivas, vía hipotecas o figuras de ahorro innovadoras para nuestros clientes en esa área, como el Ahorro Bienestar, y un intenso esfuerzo promocional, constituye un factor clave del éxito en nuestra implantación. A eso hay que añadir que nuestros socios son personas de la propia plaza, que conocen

muy bien el mercado, con experiencia en el sector y que encajan muy bien con nuestros valores de participación, comunicación, etc.. También hay que tener en cuenta, que como aspectos diferenciadores de los líderes, en estas zonas nuevas también abrimos por las tardes, y damos mucha importancia a la atención personalizada.

### ¿Perciben que Caja Laboral es una entidad financiera con unas señas de identidad diferentes?

La imagen de Caja Laboral en esas plazas está muy asociada a MCC, que se percibe como un grupo empresarial muy importante del País Vasco. Los periodistas de por allí nos preguntan por MCC tanto como por Caja Laboral. Tengo la impresión de que se comprende bien y se valora de forma positiva el que Caja Laboral tenga un planteamiento jurídico empresarial distinto al estar integrada en un grupo empresarial de carácter cooperativo.

### ¿Las personas de las oficinas exteriores son socios de trabajo?

Solemos hacer un contrato por cuenta ajena durante seis meses o un año, y después pasan a ser socios indefinidos. La mayor apuesta de Caja Laboral es que en poco tiempo vamos a tener un buen número de socios diseminados por distintas comunidades.

### ¿Da vértigo?

La idea sería acabar con 110 oficinas en 2004 y entre 450-500 personas. Es decir, que se va a convertir en la organización con más oficinas y más socios, pero dispersados geográficamente. Damos mucha importancia a la integración cultural, en un esfuerzo por añadir a nuestros propios valores los que provengan de la necesaria adaptación a realidades, mercados y personas tan diversos. Será un trabajo seguramente difícil pero muy interesante, y yo estoy convencido de que lograremos una entidad muy integrada y con mayor riqueza de valores compartidos.

### ¿Qué va a ocurrir con la red de expansión a partir de 2004, que es cuando concluye el plan estratégico en vigor?

A partir de entonces tendremos que hacer una nueva reflexión, ya que al abrirse el nuevo espacio europeo financiero-económico único las reglas del juego se modifican sustancialmente. Creo que en cualquier caso en el próximo debate estratégico tendremos que empezar a hablar de Madrid.

### Si Arizmendiarieta levantara la cabeza...

Encantado de la vida. Si en el mercado tradicional están entrando competidores que impiden nuestro crecimiento, es obvio que tenemos que ir a otros mercados. Y eso creo que él lo entendería mejor que cualquiera de nosotros. Si Caja Laboral se atrinchera en Euskadi perdería cuota de mercado, rentabilidad y pondría en riesgo su continuidad.

### ¿Cómo valoras lo realizado hasta la fecha?

Lo calificaría de brillante. En crecimiento de negocio, en crecimiento de clientes, en penetración social y aceptación del producto CLMCC, en términos de implicación de los nuevos socios con la estructura de CL... Y esto es un mérito atribuible a muchas personas de Caja Laboral que, directa e indirectamente, participan en este apasionante proyecto

## El Grupo Eroski también vende coches

MULTIAUTO SE ADELANTA A LA LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.

A partir del mes de marzo, el Grupo Eroski abrirá la primera tienda de venta de coches en las instalaciones de su Centro Comercial Bilbondo, en Basauri (Bizkaia).



Multi-auto Grupo Eroski se anticipa, así, a lo que ofrecerá una empresa de la distribución alimentaria dentro de una gran superficie con la comercialización multimarca de automóviles y productos asociados: financiación, tasación del vehículo, seguros, mantenimiento que conforman una oferta "a medida" del consumidor.

Multi-auto Grupo Eroski, a diferencia de los concesionarios tradicionales, aglutina las principales marcas del mercado para que la elección de un nuevo coche sea más cómoda y sencilla para el cliente.

Sin moverse de la tienda, el cliente de Multi-auto podrá comparar todos los vehículos que se ajustan a sus necesidades y elegir aquel que más le convenga, contratar la financiación, el mantenimiento y el seguro de su vehículo. Asimismo, podrá solicitar la tasación de su coche actual para formalizar su venta.

Con esta nueva actividad, el Grupo Eroski se adelanta a una segura liberalización de un sector que, desde 1995, cuenta con uno de los reglamentos más estrictos de la Unión Europea.

Con esta disposición la Unión Europea apoya la apertura de mercados, la desaparición de territorialidades, la desvinculación de venta y postventa, y el apoyo a nuevos canales como internet y grandes superficies.

## Las tiendas financieras de Eroski amplían su oferta

LA CUENTA CORRIENTE Y LA IMPOSICIÓN A PLAZO SE SUMAN AHORA A LA VENTA DE CRÉDITOS PERSONALES E HIPOTECARIOS

Las tiendas Eroski de productos financieros amplían su oferta bancaria a los productos de ahorro, tanto la cuenta corriente como la imposición a plazo fijo. Esta propuesta completa la existente actualmente, que se centraba básicamente en los créditos personales e hipotecarios, cuya destacada acogida por parte de los consumidores, ha impulsado la reciente apertura de dos nuevas tiendas financieras.



La cuenta corriente EROSKI remunera desde el primer céntimo de euro al 1% TAE el capital que se abra en dicha cuenta, careciendo de comisiones por sus

movimientos. Dicha cuenta corriente puede utilizarse para domiciliación de recibos como de nóminas.

La imposición a plazo fijo EROSKI propone un plazo de un mes. Su capital es remunerado al 3,25% TAE desde un importe mínimo de 3.000 euros o medio millón de pesetas.

Los créditos completan la propuesta bancaria de las tiendas EROSKI de productos financieros.

## El Grupo Eroski abre dos nuevas gasolineras en La Rioja y Albacete

EROSKI ALCANZA LAS 18 ESTACIONES DE SERVICIO OPERATIVAS EN TODA ESPAÑA

El Grupo Eroski ha abierto dos nuevas gasolineras junto a sus hipermercados EROSKI de Albacete y de Calahorra (La Rioja). Los automovilistas de esas dos ciudades tienen en marcha un nuevo servicio en coherencia con el propósito del Grupo Eroski de aportar soluciones a los consumidores.

Estas dos nuevas aperturas alcanzan el objetivo trazado para este período de duplicar su número, logrando con ello que la red de gasolineras EROSKI alcance las 18 estaciones de servicio operativas en toda España.

Las gasolineras EROSKI ofrecen a los automovilistas un producto de calidad. Recibe el tratamiento de un producto de marca de este distribuidor, con la garantía de un control y seguimiento añadido al del propio operador petrolero. Su

### Red de estaciones de servicio de Eroski

principal aportación para el consumidor es el precio más barato. La competitividad del precio está acorde con la decidida actuación de ahorro para el conductor, tanto en los combustibles de gasolina como gasoil.

Las gasolineras abiertas en el ejercicio de 2001, recientemente concluido, son La Rioja, Albacete, Oviedo, Vélez Málaga, Abadiño y Zalla (Vizcaya), Algeciras, Ribadeo (Lugo) y Jaca (Huesca).



## Langileek enpresaren akzioetan parte hartzeko formula aztertu da MUko jardunaldietan

ESTATU BATUETAN EZARRI DEN ESOP FIGURA JURIDIKOA AZTERTU DUTE ESKORIATZAKO FAKULTATEAN.

**M**ondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak oraintsu Estatu Batuetan ezarritako ESOP figura juridikoaren inguruko jardunaldi teknikoak antolatuz zituen urtarila bukaeran.

Praktiker-ek, Eskoriatzako Fakultateko erakundeak eraldatzeko ikertegiak, langileek akzioetan parte hartzeko plana aztertu nahi izan du, Euskal Herrian egokitu ahal izateko tresna izan daitekeelakoan, eta lan horretarako Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomiako Sailaren laguntza izan du.



### ESOP figura

ESOP planak, langileek akzioetan parte hartzeko pentsatuak, aukera ematen du pausoka Sozietate Anonimo konbentzional batetik langileek parte hartzen dute sozietate batera iragaiteko. Gainera, iragaithe hori bermatzeko, bankuak mailegu bat ematen dio enpresari eta enpresak bere ohiko jarduerarekin amortizatzen du mailegua. Hori gutxi balitz, zerga abantailak eskaintzen dizkie enpresari, jabeei, langileei eta finantza erakundeari.

ESOP Ameriketako Estatu Batuetan sortu zen eta gaur egun denetik dago figura hau aplikatu duten enpresen artean. Batzuek akzioen ehuneko txikia utzi dute langileen esku eta beste batzuek, berriz, enpresa-erakunde demokratiko eta aurrerakoien artean daude.



## Costa Rica se acerca a Mondragón

**M**ondragón continúa siendo una referencia mundial entre las instituciones de economía social. En estos últimos años, se está intensificando el flujo de visitantes provenientes de países latinoamericanos, que ven en el movimiento cooperativo de Mondragón una solución que les puede aportar elementos de desarrollo socioeconómico a sus respectivos países. Este mismo mes de febrero, una delegación costarricense integrada por una veintena de personas de Conacoop (Confederación de Cooperativas de Costa Rica) e Infocoop (Instituto de Fomento Cooperativo) acudieron a Mondragón invitados por Prodeso con el fin de conocer in situ la Experiencia Cooperativa de MCC.

A esta expedición se unieron dos directivos de Idecoop, el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo de la República Dominicana.

Durante su estancia entre nosotros, que se prolongó durante tres días, tuvieron ocasión de conocer los aspectos claves del desarrollo socio-empresarial de MCC mediante charlas coloquio y visitas a empresas integradas en la Corporación. El desarrollo de Caja Laboral y Lagun Aro, la redistribución de los resultados,



la experiencia de Saiolan en la promoción de nuevos negocios, la política de formación de MCC y la función de Otalora en la implementación de ésta, y la política de personas fueron algunos de los aspectos en los que incidieron de forma particular a lo largo de su visita.

Asimismo, la visita ha servido para fortalecer las relaciones entre las instituciones cooperativas de Costa Rica y la República Dominicana y MCC, así como facilitar el proceso de integración del movimiento cooperativo costarricense y centroamericano y del Caribe.

### OTALORAKO MASTERRAREN AMAIERA

Hil honetan bertan egin da 2000-2001eko Otalorako masterraren amaiera ekitaldia. 14 ikasle (ez daude denak argazkian) aritu dira fin-fin klaseetan parte hartzen, etxeko lanak egiten eta enpresa proiektua definitzen. Amaiera ekitaldi honetan Eseuneko Enrique de la Rica jaunak "La empresa ante los conocimientos de la nueva economía" izeneko hitzaldia eskaini zien lizentziatu berriei. MUK banatzen duen titulua emateko Jose Luis Abauz Enpresa Zientzien Fakultateko dekanoa izan zen ekitaldian. Zorionak guztioi!

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK



**JUSTIZIA ETA LAN SAILBURUA ERE MCCN**

Hil honetan bisita ugari izan dugu MCCn. Horietako bat Joseba Azkarraga Eusko Jaurlaritzako Justizia, Lan eta Gizarte Segurantza Sailburuarena izan da. Berarekin batera Alfredo Ispizua Gizarte Ekonomiako zuzendaria eta Iñaki Zabala Lan eta Gizarte Segurantza Sailburuordea etorri ziren. MCCren partetik Jesus Catania, Patxi Ormazabal, Adrian Zelaia eta Jose Ramon Gorosabel izan ziren.

MCCren diaporama ikusi, lan bilera egin, elkarrekin bazkaldu eta argazkia egin ondoren amaitutzat eman zen bisita.

**Jornadas cooperativas en el Goierri**

CON MOTIVO DE LOS ACTOS DEL 25 ANIVERSARIO DE LA MUERTE DE ARIZMENDIARRIETA.

**D**e la mano de la Fundación Goilan, el salón de actos de la Escuela Profesional del Goierri acogió a finales de enero las primera jornadas sobre cooperativismo, dentro del programa de

actos del 25 aniversario de la muerte de Arizmendiarieta.

En la primera jornada, Manu Beraza, gerente de Orkli; Iñaki Dorronsoro, responsable de Tecnología-Calidad de MCC y Juanito Lasa, ex gerente de Ampo, moderados por el propio Iñaki Otaño analizaron la evolución del cooperativismo en el Goierri. En el segundo encuentro, Andrés Arizkorreta, director de CAF; Carlos Redondo, gerente de Ikerlan y Carlos Ormazabal, secretario de Goierri Goi Maila Eskola, bajo el arbitraje de Jesús Catania, presidente de MCC, analizaron la importancia de la formación y la investigación en las empresas.

**El cooperativismo en el Goierri**

El movimiento cooperativo puesto en marcha en Mondragón por Arizmendiarieta, llegó no demasiados años después hasta el Goierri, zona que en estos momentos representa la segunda comarca del País Vasco con mayor implantación cooperativa.



**REPRESENTANTES DEL ESTADO DE MEXICO VISITAN MCC**

Un grupo de once personas representantes del Estado de México, lideradas por el propio gobernador del Estado, Arturo Montiel, visitaron a principios de febrero MCC.

En su visita a Euskadi, tuvieron ocasión de conocer la sede de la SPRI, y posteriormente se desplazaron a MCC donde fueron recibidos por Jesús M<sup>a</sup> Herrasti, director de Operaciones Internacionales de MCC; Inaxio Oliveri, rector de MU; Pedro Mendieta, responsable de Prodeso y Armin Insasti, responsable de Saiolan.



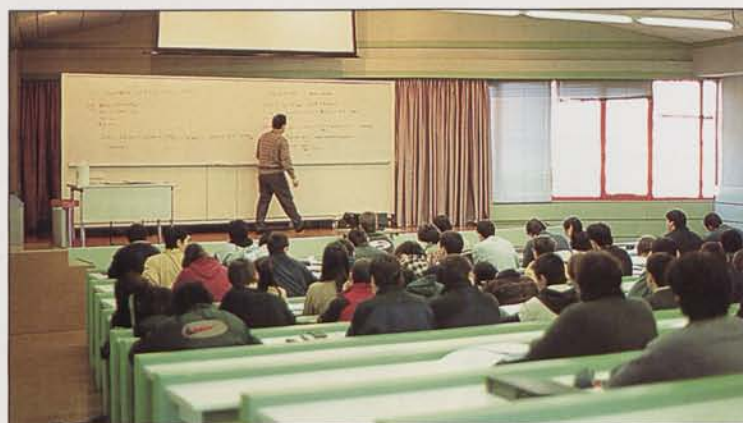


## EL CONSEJERO DE SANIDAD VISITA MCC

Gabriel Inclán, actual Consejero de Sanidad del Gobierno Vasco, acudió a Mondragón el pasado 14 de febrero acompañado de Jon Lezartua, Viceconsejero de Desarrollo y Cooperación Sanitaria y de José A. Ortiz, Director de Régimen Jurídico. Los anfitriones fueron Jesús Catania, Juan M<sup>o</sup> Otaegi y Xabier Elizondo y el programa de la jornada incluía la proyección del audiovisual de MCC, una reunión de trabajo y un almuerzo posterior. También hubo tiempo para la foto.

## Puertas abiertas en Mondragon Unibertsitatea

MU ORGANIZA 16 SESIONES EN SUS CINCO CAMPUS PARA DAR A CONOCER A ALUMNOS, PADRES Y ORIENTADORES EL PROYECTO UNIVERSITARIO



quienes decidan acercarse y participar activamente en ellas, podrán conocer 'in situ' tanto las instalaciones como los laboratorios o talleres de los que dispone cada facultad, al tiempo que verán de cerca algunos de los proyectos que en la actualidad desarrolla esta universidad.

Las características específicas de Mondragon Unibertsitatea tendrán una especial relevancia en el desarrollo de estas jornadas, prestándose especial atención a sus peculiaridades como son: su relación directa con la empresa, la posibilidad que ofrece al alumno de compaginar estudio y trabajo o los proyectos fin de carrera, entre otros rasgos diferenciadores. En definitiva, aspectos de gran interés tanto para la formación integral de los alumnos.

**M**ondragon Unibertsitatea ha organizado 16 jornadas de Puertas Abiertas repartidas en sus cinco campus, que se celebrarán entre febrero y junio de 2002. Las jornadas, que tendrán lugar en las facultades de Mondragon Unibertsitatea en Mondragon, Oñati, Eskoriatza, Ordizia y Elgoibar, tendrán una duración aproximada de dos horas. Están dirigidas tanto a los alumnos que el próximo curso académico inicien sus estudios universitarios como a padres y orientadores interesados en conocer de primera mano Mondragon Unibertsitatea. De hecho, durante las mismas, cada facultad presentará de forma detallada las titulaciones impartidas en las mismas, y resolverán todas las dudas que se planteen al respecto.

En la puesta en marcha de estas jornadas confluyen varios objetivos. De un lado, constituyen una inmejorable oportunidad para intercambiar opiniones y resolver dudas con los jefes de departamento y los profesores de las distintas facultades de Mondragon Unibertsitatea. De otro,

FACULTAD	FECHA	HORA/DIA	AULA
<b>ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR MONDRAGON</b>	21.03.2002	17:30-jueves	6128
	25.04.2002	17:30-jueves	6128
	23.05.2002	17:30-jueves	6128
<b>ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR GOIERRI-ORDIZIA</b>	18.04.2002	17:30-jueves	Salón de Actos
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES OÑATI</b>	22.03.2002	18:00-viernes	Salón de Actos
	19.04.2002	18:00-viernes	Salón de Actos
	17.05.2002	18:00-viernes	Salón de Actos
	07.06.2002	18:00-viernes	Salón de Actos
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ELGOIBAR</b>	13.03.2002	18:00-miércoles	Salón de Actos
	02.05.2002	18:00-jueves	Salón de Actos
<b>FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESKORIATZA</b>	14.03.2002	18:30-jueves	Salón de Actos
	25.04.2002	18:30-jueves	Salón de Actos
	23.05.2002	18:30-jueves	Salón de Actos

Más información en: <http://www.mondragon.edu/>

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK



**NUEVO CAMPUS DE MU EN EL BAJO DEBA**

Mondragon Unibertsitatea prosigue su plan de expansión iniciado en diciembre de 2000, con la firma de un convenio de colaboración con Gestio Eskola de Elgoibar, que contempla la impartición del primer ciclo de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas en esta localidad guipuzcoana del Bajo Deba.

El nuevo campus, que tendrá capacidad para 160 estudiantes, comenzará a funcionar a partir del próximo curso académico 2002-2003.

**Un grupo de 20 latinoamericanos cursan estudios de postgrado en MU**

EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL LES PERMITE COMPAGINAR ESTUDIO Y PRÁCTICAS EN EMPRESAS.

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea desarrolla por segundo año consecutivo un programa de cooperación internacional que permite a 20 latinoamericanos cursar estudios de postgrado en la misma facultad. El programa cuenta con la colaboración del programa de cooperación FOCAD del Gobierno Vasco.

Estas 20 personas proceden de Colombia, Venezuela, Perú, México, Cuba, Chile y Argentina, y cursan estudios de Máster en MBA, Máster en Dirección Financiera o bien Doctorado. A su vez, el programa de cooperación les permite compaginar la formación académica con las prácticas en diferentes empresas del entorno.

En esta segunda edición de desarrollo de este programa, Mondragon Unibertsitatea hace un balance altamente satisfactorio en cuanto que facilita una formación complementaria a personas procedentes de países desfavorecidos y que cuentan ya con un curriculum selecto.



**TOTI MARTINEZ DE LEZEA, EN OTALORA**

La escritora alavesa Toti Martínez de Lezea, autora de novelas como *Las torres de Sancho*, *El señor de la guerra*, o *La herbolera*, visitó a mediados de febrero el palacio de Otalora en Aretxabaleta. El objeto de la visita fue el de aprovechar el entorno para fotografiarse con un atuendo de época. Estas fotos ilustrarán una entrevista que próximamente publicará el suplemento Zazpika del periódico Gara.

Toti Martínez de Lezea ha concluido su próxima entrega literaria, *La abadesa*, que se presentará a principios del mes de marzo, y ya trabaja en nuevos proyectos literarios de carácter histórico. Uno de estos proyectos será una obra juvenil y el otro una novela ubicada en Estella-Lizarra.

# MCC 2001 ean: uste baino hobeto

2001 urteak izan duen bilakaera ezkorra kontuan hartuz gero, ekitaldia ona izan dela aipa daiteke, gestio planeko aurreikuspenak bete ez diren arren.

**D**agoeneko joan zaigu 2001 ekitaldi ekonomikoa. Urtea bukatu zela bi hilabete igaro ondoren, dagoeneko hasi gara lehen datuen berri izaten. Eta oro har, MCCrentzat urtea ona izan dela esan daiteke, gestio planaren aurreikuspenak bete ez diren arren. Ikus dezagun labur-labur zer nolako bilakaera izan duten MCC osatzen duten hiru taldeek.

## Industri Taldea

2001 jardueraren moteltze nabarmeneko urtea izan da; eskaera-zorroa okertu egin da eta industriako enplegua gutxitu ekainetik aurrera. Hala eta guztiz ere, salmentak (3.428 Meuro) %8,1 hazi dira 2000koekin alderatuta, ekipo ondasunen fabrikatzaile diren kooperatibek abiapuntu gisa eskaera-zorro onak zituztelako eta baita sozietate partaidetu berriak sartu direlako ere, batez ere automozio sektorean. Itxieran, industria arloko enpleguan 806 pertsona gehiago daude eta arlo horretako plantilla dagoeneko 26.000 pertsonatik gorakoa da. Talde honetako Emaizak, kapitaleko interesen aurretikoak, 150 Milioi eurotan kokatzen dira, aurreko urtean lortutakoaren % 15 azpitik.

## Finantza Taldea

Zailtasun orokorreko testuinguruaren barruan, Finantza Taldeak sendo eutsi dio



Gestio Planeko helburuak betetzeko asmoari.

**Euskadiko Kutxak** nabarmen areagotu du bere jarduera komertziala eta 7.814 milioi euroko zifra lortu du saldo bitartekotuetan. Zergen ondorengo emaitzak 107.6 milioi eurotan kokatu dira.

**Lagun-Arok**, berriz, azkenean gainditu du ekitaldia, hasiera batean oso itxura txarra zuen arren, irailetik aurrera batez ere, eta gestio planeko zifretara iristea lortu du. Bere ondare-fondoa 2.422 milioi eurokoa da. **Aroleasing** eta **Lagun Aro Aseguruak** jarduerak

erruz gainditu dituzte Gestio Planean aurreikusitako zifrak.

## Banaketa Taldea

Eroski Taldeak hilabete beranduago itxi du ekitaldi ekonomikoa, hau da, 2002ko urtarrilaren 31n. Hori dela eta, oraindik ez dakigu urteak zer bilakaera izan duen. Behin betiko datuak datorren apirillean emango dira ezagutzera.

Edozein modutan ere, dagoeneko aurreratutako 30.000 pertsonatik gora ari direla talde horretan lanean eta urtean zehar 150 establezimendu berri ireki dituztela. ●

# El Grupo Industrial mantiene el tipo

Javier Sagasta Unidad de Análisis Económicos de MCC

A pesar de la coyuntura desfavorable a lo largo de 2001, las ventas se incrementaron un 8,1% y la plantilla industrial creció en 806 personas. Los resultados fueron un 15% inferiores a los logrados en 2000.

**E**l recién finalizado año 2001 ha sido un ejercicio de desaceleración económica generalizada, que en el sector industrial se ha traducido en un crecimiento testimonial del 0,1% de la producción industrial vasca y en un descenso del 1,2% en el conjunto del ámbito estatal. Estos malos datos se enmarcan en una evolución todavía más negativa en casi todos los países desarrollados, ya que una característica singular de este movimiento recesivo ha sido la sincronización en la caída de la actividad industrial en todas las regiones del mundo.

En lo que al Grupo Industrial de MCC se refiere, sus indicadores de coyuntura también fueron empeorando a lo largo de 2001, aunque en los meses finales del año la situación mostraba algunos síntomas de haberse estabilizado. No obstante, esta degradación del escenario económico no ha impedido que como saldo del ejercicio puedan exhibirse logros estimables en relación con la expansión de las ventas, la creación de empleo y la internacionalización.

Seguidamente se van a comentar los principales logros relacionados con los Objetivos Básicos Corporativos.

## Satisfacción del Cliente

Durante 2001 se ha continuado avanzando en este objetivo, siendo



algunas de las acciones acometidas la mejora de la calidad y la búsqueda de un mayor acercamiento al cliente para ofrecerle un mejor servicio.

En el área de la calidad, la posesión de los certificados ISO 9000 es prácticamente general entre las cooperativas industriales, siendo la mejora de la puntuación EFQM el objetivo hacia el que se dirigen los esfuerzos actuales. Cabe destacar que en 2001 la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit) otorgó los premios Q de Oro a la cooperativa Copreci y a la planta de Cocción de Fagor Electrodomésticos y la Q de plata a Orkli, al superar los 500 y 400 puntos, respectivamente, en las evaluaciones

EFQM que les realizaron auditores externos.

En lo que se refiere a la aproximación física al cliente con la finalidad de atenderle mejor, han proseguido las implantaciones fabriles de cooperativas en localidades próximas a las plantas productivas de sus clientes fabricantes de automóviles, principalmente en Gran Bretaña y Brasil, o de electrodomésticos, en Italia y República Checa.

## Rentabilidad

La pérdida de empuje de la demanda registrada en el transcurso de 2001 ha afectado al ritmo productivo de este Grupo, ralentizándolo, si bien es cierto



que los temores surgidos a partir del 11 de setiembre de padecer una recesión más severa afortunadamente no se han cumplido y en los meses siguientes se ha asistido a una recuperación de los niveles de actividad vigentes antes de ese trágico suceso.

Aunque con carácter de provisionalidad, ya que al escribir estas líneas las cooperativas todavía se encuentran finalizando sus cierres contables y en muchos casos sometiendo a la revisión auditora, puede anticiparse que una estimación de los **Resultados** del Grupo Industrial, antes de descontarse los intereses de remuneración al Capital Social, sitúa su cifra alrededor de 150 Millones de euros, aproximadamente un 15% por debajo de los conseguidos en 2000.

## Desarrollo

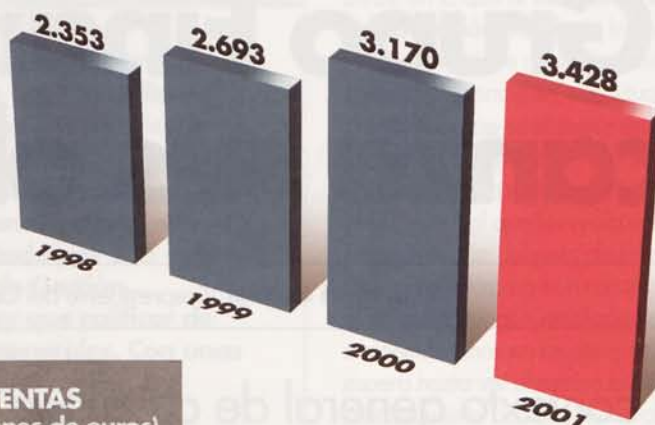
La **facturación** alcanzada en 2001 ha quedado cifrada en 3.428 millones de euros, con una expansión del 8,1% sobre 2000. Los crecimientos más relevantes se han producido en la venta de bienes de equipo, gracias a la buena situación de la cartera de pedidos arrastrada del año anterior, y en componentes y equipamiento para automoción, a lo que ha contribuido la puesta en marcha de nuevas unidades de negocio en este sector.

El **empleo** industrial ha tenido una trayectoria ascendente, aunque con un ritmo más pausado que en el ejercicio anterior. Durante 2001 se han incorporado al Grupo Industrial 806 trabajadores, con lo que su plantilla total se elevaba a 26.399 puestos de trabajo al final del año, de los cuales 4.247 puestos (el 16% del total) estaban en países extranjeros.

Otra variable representativa del desarrollo empresarial del Grupo Industrial es la cifra de las **inversiones** acometidas en el pasado año, que han ascendido a 275 Millones de euros, importe notable aunque un 6,6% inferior al de las inversiones realizadas en el ejercicio precedente.

## Internacionalización

Las ventas internacionales conseguidas por el Grupo Industrial, que incluyen las exportaciones más las ventas de las plantas productivas exteriores, han



**VENTAS**  
(En millones de euros)

ascendido a 1.747 Millones de euros en 2001, con un estimable incremento interanual del 11,5%, en un año en el que el comercio internacional aumentó tan solo un 2%, según estimaciones de la OMC. Esta considerable expansión en el exterior ha propiciado que la cuota de las ventas internacionales sobre las totales haya pasado desde el 49,4% de 2000 hasta el 51% de 2001.

También se ha continuado aumentando la presencia productiva en otros países, siendo las principales novedades la entrada de Copreci en Italia, con la compra de Rampgas, la segunda planta de Maier en Gran Bretaña a través de Chromeco, así como de Eika en la República Checa, y las nuevas implantaciones de Irizar y Coinma-Danona en la India, así como las de Cikautxo, Copreci y Fagor Ederlan en Brasil.

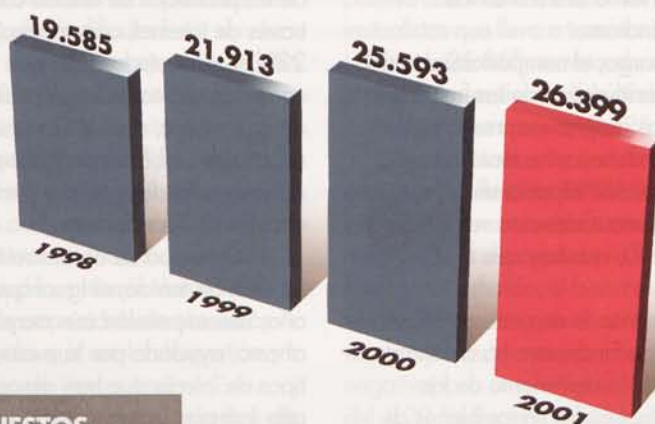
## Implicación Social

En el apartado social, se ha continuado gestionando la promoción del empleo

cooperativo, propiciando que trabajadores por cuenta ajena que se encuentran contratados en las cooperativas adquieran su condición de socios cooperativistas, como fue el caso de 740 personas durante el año 2001.

También se ha continuado con la implantación de los Sistemas de Gestión Medioambiental, siendo ya 20 las cooperativas que poseían el certificado ISO 14001 a finales del año 2001, aunque otras tantas se encuentran en la dinámica de desarrollo de estos programas, con objeto de dar un mejor trato a nuestro entorno y mejorar la calidad de vida, tal como lo demanda la sociedad.

Finalmente, cabe hacer una referencia a las nuevas cooperativas incorporadas a MCC a finales de 2001: Ampo, Ecanarro y Multifood, así como Atari, S. Coop. que ha lanzado el portal de internet Ategi, creado con objeto de ahorrar gastos en las compras que las cooperativas realicen a través suyo. ●



**PUESTOS DE TRABAJO**

# El Grupo Financiero alcanza sus objetivos

Juan Mari Otaegi Vicepresidente del Grupo Financiero de MCC

En un contexto general de dificultad en los mercados, el Grupo Financiero logra alcanzar los objetivos planificados en el Plan de Gestión.

La realidad del ejercicio 2001 se ha distanciado del marco económico que sirvió para realizar nuestros planes de gestión. EEUU cierra el año en recesión. El PIB del tercer trimestre ha sufrido una contracción del 1,7% y el cuarto trimestre apunta a una contracción mayor. Europa cierra el ejercicio en franca ralentización, con Alemania en recesión técnica. El crecimiento de la Eurozona se ha rebajado desde el 3,4% del 2000 hasta el previsible 1,5% del 2001, siguiendo la estela de EEUU con fluctuaciones más amortiguadas. La afectación de esta situación ha tenido particular reflejo en los mercados de capitales, que cierran el 2001 con un balance negativo generalizado. Por segundo año consecutivo las bolsas cierran con pérdidas en torno al 20% en los principales índices.

Sin embargo, el comportamiento del ahorro, de la inversión de las familias e incluso de las propias empresas en la mayor parte del año, ha tenido en el ámbito del Estado español un comportamiento continuista respecto del ejercicio 2000, que hay que calificar de positivo.

En este contexto de general dificultad, nuestro Grupo Financiero ha defendido con firmeza el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de gestión, como vamos a ver a continuación.



## Caja Laboral

Durante el año la actividad comercial ha seguido expandiéndose a ritmos acelerados con un crecimiento importante del 15,9% en la **captación de depósitos**, que ha permitido alcanzar la cifra de 1,3 billones de pesetas de **saldos intermediados** y mejorar la cuota de mercado. La mayor demanda de los productos de ahorro con liquidez a través de internet, con un crecimiento del 22%, y, sobre todo, el buen comportamiento de los depósitos a plazo de las familias, con un crecimiento relativo del 25,8%, son los exponentes más notables de la buena evolución de la rúbrica de **acreedores**.

La actividad de financiación de las familias ha tenido, al igual que el pasado año, una expansión aún mayor que el ahorro, ayudada por la evolución de los tipos de interés que han descendido en el año 1,5 puntos, coadyuvando así a un crecimiento de los **créditos hipotecarios** del 18,4%.

En la **financiación a empresas** los ritmos de crecimiento han sido algo menores habiéndose producido los mayores incrementos en los préstamos a medio plazo, con un crecimiento del 14,8%.

Como consecuencia de esta elevada actividad comercial, el margen típico bancario, que refleja el beneficio recurrente de Caja Laboral, ha crecido en un 9,8%, crecimiento que hay que calificar de positivo sin lugar a dudas. La problemática evolución bursátil a que nos hemos referido en la introducción, ha tenido sin embargo un efecto negativo en nuestra cuenta de resultados aportando una rentabilidad negativa de 400 millones de pesetas frente a una rentabilidad positiva de 1.276 millones el ejercicio anterior. Esta circunstancia, unida a la necesidad de mayor dotación al fondo estadístico de insolvencias en cumplimiento de la nueva norma del Banco de España, nos ha llevado a unos **resultados** después de impuestos de 17.900 millones de pesetas que han quedado al 97% de

## Respuesta positiva de las Sociedades Participadas

La actividad inversora de **Aroleasing** ha sido importante con un incremento de un 18,5% y una cifra absoluta de 22.426 millones pesetas, al 115% del Plan de Gestión, si bien conviene reseñar la desaceleración observada en el último cuatrimestre. La calidad de la inversión se consolida en los excelentes niveles alcanzados en los dos últimos años, mejorando la cobertura de insolvencias cuyo ratio se sitúa en un 212%. Se han alcanzado unos resultados de 505 millones que se sitúan al 100% de lo previsto en el Plan de Gestión.

En el ámbito de las compañías de seguros hay que calificar de brillante el ejercicio de la compañía de **seguros generales**. Con unas primas de 12.744 millones de pesetas ha superado el plan de gestión en un 11% creciendo sobre el año 2000 un 20%, prácticamente el doble que el crecimiento del sector.

Al parir de una siniestralidad contenida y unos gastos generales relativamente menores respecto de las primas, ha alcanzado unos resultados antes de impuestos de 617 millones pesetas, un 39% más que los conseguidos el pasado año y un 28,5% por encima de los previstos en el plan de gestión.

La **compañía de Vida** ha tenido también un espectacular incremento de primas de un 45% explicado por la incorporación a su cartera de productos de un nuevo producto de vida ahorro comercializado por Caja Laboral, si bien en relación con lo previsto en el plan de gestión ha quedado al 81,75%. En el plano de los resultados también se ha visto afectada por la evolución de los mercados de capitales alcanzando unos resultados de 471 millones de pesetas sensiblemente iguales a los del año pasado.

Puede decirse por tanto que nuestras sociedades participadas, con unos resultados de 1600 millones en su conjunto, han respondido muy positivamente a la complicada situación que ha caracterizado al ejercicio 2001.

los conseguidos el año anterior.

No se podría terminar este resumen sin resaltar los esfuerzos de Caja Laboral en el ámbito de la Calidad. La obtención de la Q de oro le sitúa claramente en una posición de liderazgo a nivel del Estado siendo la primera Entidad financiera en conseguir este reconocimiento.

### Lagun Aro

Los Fondos de inversión han vuelto a repetir un ejercicio negativo en línea similar a lo que aconteció el pasado año 2000. Los fondos homologables a Lagun Aro han obtenido una rentabilidad negativa del 2,6%. En este marco de referencia hay que calificar de muy positiva la gestión de Lagun Aro, que ha conseguido una rentabilidad positiva del 6%. Las plusvalías obtenidas en la gestión de la renta fija, junto a los dividendos de las sociedades participadas y el beneficio obtenido con la venta del paquete accionario de Filo, han permitido compensar el tremendo impacto que ha

producido la evolución bursátil en la cartera de renta variable de Lagun Aro. De esta manera, se ha conseguido cumplir los resultados previstos en el Plan de Gestión, alcanzando el **Fondo Patrimonial** el nivel de 403.000 millones de pesetas en línea con la previsión del plan estratégico. Se ha conseguido así superar un ejercicio que, a la altura del mes de septiembre, se entrevía cargado de dificultad.

También durante este ejercicio, si bien con efecto al 1.1.02, se han llevado a cabo decisiones en el ámbito actuarial que refuerzan las garantías del sistema de Lagun Aro y equilibran mejor las necesidades derivadas del incremento de las tablas de mortalidad, con las posibilidades de un interés técnico más acorde con la capacidad de obtención de rendimientos que avalan la gestión y la experiencia de Lagun Aro.

En el ámbito de las **prestaciones de reparto**, el año 2001 ha continuado con el mismo nivel de indefinición que el año

2000 en lo que al **convenio de colaboración** se refiere, lo que en principio no tiene nada de positivo, ya que la persistencia en esta situación de precariedad no es el mejor escenario para una favorable evolución de la cuestión. Las gestiones realizadas desde Lagun Aro y MCC, al igual que las realizadas por la representación del resto de Empresas Colaboradoras, no han conseguido hasta el momento ningún resultado positivo, encontrándonos en un compás de tensa espera hasta ver el rumbo que toma el planteamiento de la Administración.

La prestación de **ayuda al empleo** ha tenido una evolución más ajustada que la del año 2000, al haberse hecho frente a los efectos derivados del cese de actividad de dos cooperativas. Con todo el fondo ha seguido su marcha ascendente creciendo 796 millones de pesetas en el año, para finalizar con un saldo de 5.596 millones, mejorando en 150 millones la posición prevista en el Plan estratégico.

El objetivo para el año 2001 en el ámbito de la **Incapacidad Temporal** era detener la creciente evolución del índice de absentismo. No ha sido posible. El porcentaje de absentismo ha crecido en un 4,3% cuando en el pasado ejercicio lo hizo en un 2,2%. La experiencia piloto realizada en Fagor Electrodomésticos con el nuevo procedimiento de gestión de IT (que consiguió reducir su porcentaje en un 1,5%), invita a extender la experiencia y a comprometer a las cooperativas en una gestión más integrada con los propios servicios médicos de Lagun Aro.

La evolución del **censo de mutualistas** ha continuado siendo positiva con un incremento neto de 1.715 mutualistas que lleva a terminar el año con la cifra de 25.950, rematando así una espectacular evolución del último quinquenio que crece en 7.225 mutualistas.

Señalar finalmente que **Arogestión ahorro-jubilación EPSV**, ha sufrido también los avatares de la evolución de los mercados de capitales a la que antes nos hemos referido, si bien ha defendido su posición mejor que el conjunto del sector (que se ha movido con rentabilidad negativa) con una rentabilidad positiva del 1,22%. Su rentabilidad histórica acumulada en sus dos años y medio de vida es del 9,15%. ●

## Entrevista



**Hemos conversado con el nuevo presidente del Consejo General sobre el ejercicio pasado y sobre las previsiones para éste. También hemos indagado en sus opiniones sobre los retos de futuro de nuestra Experiencia Cooperativa.**

## Jesús Catania

### Presidente del Consejo General de MCC

Javier Marcos

**J**esús Catania (Alsasua, 1942) es desde el pasado mes de enero el nuevo presidente del Consejo General de MCC. Es un hombre de la casa, con más de 34 años de experiencia laboral en las cooperativas del Grupo, ingeniero industrial, políglota -domina el francés y el inglés, y estudia euskera-, amante de la innovación y deportista consumado.

Antes de aterrizar en su despacho de Mondragón, se ha dado una vuelta por todas las cooperativas de MCC con el fin de aproximarse a sus personas y a sus proyectos.

Así respira el máximo ejecutivo de MCC.

#### ¿Cómo te ha sentado el cargo?

Bien. He tenido el tiempo suficiente para ir adaptándome y para hacerme cargo de la nueva posición. Además, los meses previos a la entrada en vigor de mi mandato los he aprovechado para conocer y estar presente en todas las cooperativas de MCC e incluso en algunas sociedades participadas, de manera que con la llegada del 1 de enero el cambio más importante que he notado ha sido prácticamente el del euro.

#### ¿Y qué valoración haces de esa turné cooperativa?

Muy interesante. Conocer a las personas y sus preocupaciones y visitar las instalaciones de las cooperativas es un ejercicio necesario para interiorizar lo que es MCC y para dar respuestas adecuadas a las cuestiones que se puedan plantear en el futuro.

Por otro lado, yo tenía una idea aproximada del nivel de las cooperativas y he de decir que me he encontrado gratamente sorprendido, ya que el nivel competitivo de casi todas es muy alto. Se ha progresado de forma notable en los últimos 10 años en cuanto a niveles de gestión, equipamientos, automatizaciones... y también se ha dado un salto cualitativo importante en la concepción del negocio.

#### ¿Qué tal sabe iniciar tu mandato con una desaceleración económica en toda regla?

No es grato, pero como no es la primera que pasamos, uno ya está un poco acostumbrado a las desaceleraciones. Hemos atravesado crisis económicas muy serias; hace tan sólo 10 años se dieron reconversiones muy traumáticas en sectores como máquina-herramienta, electrodomésticos, automoción... Nosotros hemos estado ahí, y nos hemos sabido bandear. Y no tengo ninguna duda de que en el futuro también lo haremos.

#### ¿Definitivamente hablamos de crisis?

Se habla mucho de crisis pero realmente es una ralentización de la economía cuyas consecuencias nada tienen que ver con las que se dieron en las reconversiones industriales que ha soportado este país. En el segundo semestre del año 2001 esa desaceleración se ha acentuado, pero tampoco de forma muy grave.

**"MCC ya es un pro**

### **Los expertos anuncian que la recuperación económica se iniciará este mismo año.**

De hecho, ya hay atisbos de que la economía de EEUU empieza a recuperarse; los países orientales van algo mejor, y la comunidad internacional está haciendo un esfuerzo muy importante para superar la crisis. La globalización tiene efectos preocupantes pero uno de los más positivos es que las crisis son mucho más atenuadas.

### **¿Tienes en mente algún objetivo especial para tu mandato?**

Mi objetivo fundamental es que el próximo Plan Estratégico (2005-2008) sea concebido por un equipo de gerentes comprometidos con un proyecto compartido. Para lograrlo tenemos que gestionar el desarrollo de nuestros directivos y analizar las sinergias de nuestro grupo, además de desarrollar el concepto de innovación de producto para que éste se vaya inculcando en la cultura de nuestras empresas como en su día se hizo con la calidad total.

Otro objetivo importante está relacionado con el mundo de la educación y de la innovación. De hecho, MU ya tiene entre manos un proyecto muy interesante; el Polo de Innovación Garaia ha dado sus primeros pasos, y el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC ya está definido. Son proyectos que tenemos que impulsar si queremos que la innovación tenga un brillo particular en la próxima planificación estratégica.

### **Siempre te ha cautivado el mundo de la innovación ¿Por qué?**

He estado muy ligado a Ikerlan durante muchos años, como presidente y como vocal de la Junta Rectora. Y siempre se te pega algo. La innovación es básica para mejorar los productos, y el producto es la esencia de la empresa.

### **Pero ser innovador tiene que ser una tarea cada vez más difícil, a pesar de contar cada vez con más medios. ¿No te parece?**

Tampoco creo que sea muy difícil. No al menos desde el punto de vista de dificultad intrínseca. La barrera suele ser mental. Es muy complicado que las personas estén pensando que la innovación es buena para ellos, porque en un principio es una dificultad para la organización. Es mucho más fácil estar haciendo lo que haces todos los días, es lo que dominas, es donde te sientes cómodo. Y esa barrera mental es complicada de superar.

Hace unos años tuve ocasión de visitar los centros de I+D de algún competidor nuestro en el sector electrodoméstico. Me quedaba patidifuso, y volvía a Mondragón pensando que íbamos a durar un año, no más. Sin embargo, llevamos 20 años y cada vez estamos más cerca de ellos e incluso a veces les sobrepasamos. ¿Qué les ha ocurrido? Que sus centros de I+D eran extraordinarios, pero la organización no asumía las innovaciones.

MCC tiene que ser un proyecto de cohesión socioempresarial en el que todos sus miembros perciban las ventajas de su adscripción a él.

### **Balance ejercicio 2001**

#### **¿Que valoración haces del ejercicio 2001?**

Se puede decir que, en líneas generales, el ejercicio ha sido bueno desde el punto de vista de ventas, y satisfactorio desde el punto de vista de creación de empleo y de resultados económicos. Aunque no están los datos de cierre definitivos, sí podemos decir que las ventas han crecido algo más del 13% con respecto al año anterior, superando los 8.000 millones de euros (1,33 billones de pesetas); hemos creado 6.000 nuevos empleos, con un crecimiento en torno al 12%; las inversiones han alcanzado los 900 millones de euros (150.000 Mptas.); y por primera vez hemos superado el 50% de ventas internacionales en el grupo industrial, habiendo logrado vender en el exterior el 51% del total de nuestras ventas.

#### **Los niveles de rentabilidad económica ¿han sido suficientes?**

El Grupo Financiero ha rematado bien el año, con una recuperación muy importante al final del segundo semestre. Por su parte, en el Grupo Industrial ha habido un poco de todo, desde cooperativas que han realizado un ejercicio brillante, hasta otras que se han lucido menos, e incluso algunas que han perdido dinero. No hemos alcanzado las previsiones iniciales, pero si tenemos en cuenta el endurecimiento del segundo semestre, los niveles de rentabilidad generales son satisfactorios.

Donde hemos tenido problemas más acentuados de rentabilidad ha sido en las actividades de internacionalización, en algunos casos porque son actividades recientes y en otros porque han coincidido en países que atraviesan serias dificultades económicas. Argentina es un exponente muy claro, en Polonia también ha caído la demanda en torno a un 10%, Brasil no acaba de despegar... Y esas situaciones están afectando a la cuenta de resultados global.

#### **¿Cómo afecta a las empresas de MCC la situación de Argentina?**

La situación en Argentina es caótica, con el agravante de que todavía no se sabe a ciencia cierta cuáles van a ser las medidas

# yecto consolidado"

definitivas que se van a adoptar para hacer frente a la crisis. Lo que sí es claro es que prácticamente ha habido una quiebra total del país, una quiebra económica, social, política y ética, y eso ha arrastrado a las empresas ubicadas allí. Nosotros tenemos cuatro plantas industriales compartidas con otros socios y en todas ellas tenemos dificultades. Afortunadamente, viendo la que se nos venía encima, en varias de ellas ya habíamos adoptado medidas preventivas de carácter financiero. En cualquier caso, estas actividades van a tener unas pérdidas muy importantes.

**¿Hay alguna hipótesis de actuación a futuro?**

En este momento estamos expectantes. Nuestras actividades en Argentina son industriales y me interesa resaltarlo porque entendemos que el gobierno argentino tratará de cerrar las fronteras y de impulsar la fabricación interna. Ante esa hipótesis, estar allí implantados nos vendrá bien y por eso no estamos contemplando la retirada de Argentina, sino aguantar el chaparrón como se pueda. No sería una buena decisión retirarnos justo en el momento que puede comenzar la recuperación.

**Temas para la reflexión**

**Háblanos de temas relacionados con MCC que te preocupen de cara al futuro.**

Uno de los temas que tenemos que abordar hace referencia al modelo organizativo de MCC. Y es que es obvio que la gestión de nuestros negocios se está haciendo cada vez más compleja, con participación en filiales ubicadas en diversas partes del mundo. Las cooperativas y MCC van cambiando y tenemos que reflexionar sobre cómo se adapta nuestra estructura organizativa a esa nueva realidad. Y unido a esto, es evidente que en breve tendremos que hacer un debate sobre nuestro modelo de expansión exterior, orientado a arbitrar fórmulas de integración de los trabajadores de las sociedades participadas.

Asimismo, también sería interesante reflexionar sobre alguna forma de actuación conjunta de las cooperativas de una comarca en ámbitos como la educación o la innovación. De hecho, ya hay algunas realizaciones concretas vinculadas a MU y al polo Garaia en comarcas como el Goierri. A nivel comarcal también se podría pensar en mecanismos y recursos orientados a potenciar la creación de cooperativas y de empleo cooperativo, sin poner en causa las divisiones sectoriales, que creo que han sido la base del éxito de MCC.

Además, creo que es conveniente impulsar fórmulas imaginativas para que las nuevas generaciones de cooperativistas vayan conociendo los valores, los vayan

interiorizando y luego los implanten en sus organizaciones para que en el futuro siga manteniéndose la esencia cooperativa de nuestra Experiencia.

**En la historia de MCC hemos vivido pasajes amargos de entradas y salidas de cooperativas. ¿No habría alguna solución organizativa para evitar esos malos tragos?**

Esa es otra reflexión que tendremos que hacer; es decir, qué mecanismos podemos encontrar en el Grupo para buscar una mayor cohesión entre todas las empresas. MCC no puede ser un club de amigos en el que cuando me va bien estoy dentro y cuando me va mal me salgo. MCC tiene que ser un proyecto de cohesión socioempresarial en el que todos sus miembros perciban las ventajas de su adscripción a él. La clave, insisto, reside en buscar, entre todos, los mecanismos de cohesión.

**Ampo ya se ha incorporado, Ulma lo decide este mismo mes de febrero, Matrici ha planteado su reingreso...**

**¿Qué valoración te merecen estas situaciones?**

La valoración es positiva. Supongo que lo hacen porque entienden que estar



La globalización tiene muchos efectos preocupantes pero uno de los más positivos es que las crisis son mucho más atenuadas.

dentro de MCC tiene ventajas. Sospecho que en su día hubo algún temor sobre la posible pérdida de autonomía, pero ya han visto que nuestro modelo se concibe de abajo hacia arriba, son las cooperativas las que siguen teniendo el poder, aunque hayan delegado parte de él en un Consejo General y en una Comisión Permanente. Desde luego todas las cooperativas que están dentro tienen que sentirse cómodas, y malo sería que haya cooperativas que estén permanentemente incómodas.

#### **46 años después de la primera cooperativa y en este nuevo escenario, ¿seguimos siendo coherentes con los valores cooperativos?**

Yo pienso que sí. Y cuando más se nota es en las grandes decisiones, ahí es donde se demuestra el nivel de coherencia y ahí es donde la gente sigue respondiendo positivamente. Por ejemplo, cuando una Asamblea General decide bajar los anticipos.

Por otro lado, no cabe duda que la dimensión de la cooperativa hace que esos valores se vivan con distinta intensidad. El día a día cooperativo es más intenso en cooperativas pequeñas, donde todos se conocen, que en las de mayor dimensión, donde ese sentimiento es menos perceptible. En cualquier caso, de cara al futuro, tenemos que lograr que la gente siga manteniendo el mismo espíritu.

#### **¿Qué opinión te merece el grado de consolidación del proyecto MCC?**

Me parece que está muy consolidado. De hecho, en las visitas que he realizado a las cooperativas, he tenido ocasión de reunirme con los Consejos Rectores y Consejos de Dirección y en ninguna cooperativa se ha cuestionado ese tema. Lo cual quiere decir que el proyecto MCC está asumido por parte de las cooperativas.

#### **Cooperativización del empleo. ¿Cómo lo ves? ¿Se va a hacer un esfuerzo adicional específico en este sentido?**

Tendremos que hacerlo, a pesar de saber que es un tema enormemente complicado. Las cooperativas, tienen un número elevado de eventuales por varias razones, pero fundamentalmente lo hacen porque han sufrido crisis importantes que les han llevado a reubicaciones de plantilla bastante traumáticas o por la propia estacionalidad de su actividad.

En mi opinión, teniendo en cuenta que en una economía globalizada es más difícil que se produzcan crisis profundas, tendremos que ir trabajando para hacer entender a las cooperativas que pueden ir apostando por la consolidación de socios indefinidos y disminuir el porcentaje de eventuales.

#### **Y en cuanto a la promoción de nuevas actividades ¿qué nos dices?**

El grado de promoción ya es elevado. Según los datos que vimos en el Consejo General, del total de las ventas del Grupo Industrial en el año 2000, el 25% estaba generado por nuevas actividades. Y ahí se incluyen desde empresas mixtas que hemos creado aquí (Fit Automoción, Geyser Gastech...) hasta las nuevas plantas exteriores. En algunos casos no son actividades nuevas, pero son plantas que antes no existían y ese desarrollo promocional es importantísimo para el desarrollo del conjunto de MCC.

## Labur-labur

- **Argentinako gure jarduerak industrialak dira eta hori azpimarratu egin nahi nuke, hango gobernuak mugak itxi eta barne fabrikazioa bultzatu nahi izango duela uste baitugu. Hipotesi horren aurrean, ongi etorriko zaigu han ezarrita egotea eta, horrenbestez, ez gara Argentinatik alde egitea aztertzen ari, zaparradari ahal den moduan aurre egitea baizik.**
- **Kanporako hedapenari begira daukagun ereduari buruzko eztabaida egin beharko dugu aurki, sozietate partaidetuetako langileak integratzeko formulak arbitratu ahal izateko.**
- **Nire ustez irudimen handiko formulak bultzatzea komeni da kooperatibista belaunaldi berriek baloreak ezagutu, horiek barmenatuz joan eta gero euren erakundeetan inplementa ditzaten, hori ezinbestekoa izango baita gure Esperientziaren esentzia kooperatiboak etorkizunean ere iraun dezan.**
- **Ekonomia globalizatu batean krisi sakonak gertatzea zailagoa dela kontuan izanda, horretan lanean jarraitu beharko dugu, kooperatibei enpleguaren kooperatibizazioaren alde apustu egin dezaketela ulertarazteko.**

En este momento hay muchos proyectos en ciernes, tanto en ámbitos internacionales como en áreas más próximas. Prácticamente todas las cooperativas tienen algún proyecto de promoción entre manos, aunque teniendo en cuenta la situación económica actual, es posible que se postpongan algo en el tiempo.

#### **Hablemos de las expectativas de MCC para 2002.**

El Grupo Industrial está pronosticando un crecimiento del 4% en ventas; el Grupo Distribución mantiene sus tasas de crecimiento en torno al 17%, con lo cual en el conjunto de MCC vamos a crecer en torno al 10%. La plantilla crecerá un 4% y los excedentes superarán los de este año. Es un Plan de Gestión exigente, con cifras inferiores a las previstas en el Plan Estratégico, pero esperamos recuperar esos niveles en 2003 y 2004, al menos si la coyuntura internacional evoluciona positivamente.

#### **También estás estudiando euskera. ¿Cómo van los estudios?**

¡Es muy complicado! Supone un esfuerzo realmente importante. Ya había hecho antes algunas intentonas, aunque sin éxito. Ahora estudio todos los días una hora con el objeto de llegar a leer correctamente y entender lo que leo. Ese es mi objetivo inicial. Si la cosa va bien no descartaría incluso poder llegar a hablar en euskera. ●

# La misión, hoy más necesaria que nunca

JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA DIRECTOR DE SDV CONSULTORES  
EXTRACTO DE UN ARTÍCULO PUBLICADO EN LA REVISTA HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

**E**n 1961, cuando el presidente Kennedy presentó al Congreso norteamericano su propuesta de misión a la Luna, la valoración científica más optimista de las posibilidades de éxito de dicha misión eran de 50-50. Sin embargo, la propuesta del presidente decía: "Este país debe comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que termine esta década, de hacer que un hombre ponga sus pies en la Luna y regrese sano y salvo a la Tierra". Para la humanidad, esta aventura había sido un sueño inalcanzable. Y, todavía en 1961, un compromiso así era ambicioso y temerario.

Dicho proyecto socioeconómico reflejaba la cultura de un pueblo, la visión de un presidente, la misión a la que se comprometía todo un país (una vez obtenido el respaldo del Congreso norteamericano) y los valores que preconizaba Estados Unidos. Todo ello configuraba, aunque no estuviera escrito en ningún sitio, la identidad de la nación más poderosa de la Tierra.

## Misión

Para nosotros, la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización: "Ser la empresa que, globalmente, mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres", para Avon, o "Ayudar a la gente a crear su propio futuro... un futuro cierto", para Keyport Life Insurance Company. Responde a la pregunta: **¿por qué existimos?**

La misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque: "Ser reconocida por nuestros clientes, empleados y accionistas como la mejor compañía aérea del sector", para Continental Airlines.

La misión, "que un hombre ponga sus pies en la Luna y regrese sano y salvo a la Tierra", es, por tanto, algo que debe ser acometido: "Conseguir ser la marca de servicios más respetada del mundo", para American Express, o "Crear valor para los accionistas mediante nuestro liderazgo en soluciones avanzadas de control que permitan a los clientes de todo el



mundo alcanzar sus objetivos", para Honeywell.

## Visión

Dreyer's Grand Ice Cream enunció su misión como "Conseguir ser, allá por el año 2000, la empresa de helados más preeminente de Estados Unidos". Ahora bien, lo normal es que la misión sea más intemporal o estructural y la visión más coyuntural o temporal (en la declaración del presidente Kennedy, hay rasgos de los que hoy llamamos *visión*: "Este país debe comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que termine esta década..."). Declaraciones de este tipo encajan más en la definición de visión de la empresa que en la misión. Es una muestra de la utilización indistinta que hacen algunas empresas de ambos conceptos.

A nuestro entender, la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica ("que un hombre ponga los pies en la Luna...") que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización ("Un ordenador en cada despacho y en cada hogar", para Microsoft). Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser: "Queremos que LBS sea la Escuela de Negocios internacional más importante y más respetada", para la London Business School. Responde a la pregunta: **¿qué queremos ser?**



(...) La visión es un objetivo ambicioso que hay que perseguir, mientras que la misión es algo que debe ser acometido: "Nuestra misión -declara la London Business School- es transformar el porvenir de todas aquellas personas que toquen la marca LBS" y explicita su razón de ser.

Como se ha podido observar, las organizaciones no deben sentir pudor al establecer su fin último estableciendo metas que, para muchos observadores y sobre todo para sus competidores, pudieran ser tildadas de utópicas: "Seremos el productor de vinos de calidad más preeminente del mundo" (Mondavi).

### Cultura corporativa

La cultura corporativa ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos.

No es éste el lugar más adecuado para profundizar, con ejemplos, en los diversos aspectos citados de la cultura corporativa, pero sirva como explicación o síntesis de lo que estamos hablando el hecho de que la cultura corporativa que impera en las cooperativas del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) no tiene nada que ver con la de la mayor parte de las sociedades anónimas o limitadas de cualquier parte del mundo y ni siquiera con otras cooperativas que no pertenezcan a MCC (por ejemplo, la Cooperativa San José, de Los Arcos, Navarra), de la misma forma que, en sociedades mercantiles de la misma naturaleza e incluso del mismo sector, la cultura corporativa japonesa no tiene mucho que ver con la americana ni con la europea.

Hemos dicho que no es éste el lugar adecuado porque la cultura corporativa desemboca en un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado (en el caso de MCC, los pioneros del grupo, y en especial, José María Arizmendiarieta), al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Estas presunciones pueden estar escritas, aunque frecuentemente no lo están.

Suelen ser las empresas con culturas sólidas (como MCC, McDonald's, General Electric o Johnson & Johnson) las que no se avergüenzan de coleccionar y narrar historias, anécdotas y leyendas que den claras muestras de su cultura corporativa o de las creencias y principios sobre los que se basa. En este sentido, es encomiable la labor que José María Ormaechea ha hecho con sus publicaciones sobre MCC.

### Valores corporativos

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia) o de un grupo de individuos (la solidaridad, en el grupo MCC, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores, en la sociedad norteamericana). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con sus propósitos. Responden a la pregunta: **¿en qué creemos?**

### 10 recomendaciones

- 1** Estamos ante algo tan sumamente trascendente y tan necesario que no puede dejarlo aparcado, una vez más.
- 2** La declaración de misión es, a la larga, una de las pocas constantes empresariales.
- 3** Las empresas visionarias tienen una fuerte personalidad pública construida sobre una identidad y una ideología sólidas que les ayudan a sobrevivir durante mucho tiempo.
- 4** Convéncese de que quien no tiene claro su identidad corporativa no puede esperar que su entorno tenga de su empresa la imagen que usted tiene.
- 5** Debe traducir la declaración de misión y valores a algo visible, tangible, gráfico y atractivo.
- 6** Para hacerlo tómese su tiempo, implique a las personas más significativas de su organización y siga una metodología.
- 7** Si no quiere perder tiempo, inicie el proceso aclarando los conceptos principales que se van a utilizar en este proceso de reflexión.
- 8** Si ya ha definido su misión, no se conforme sólo con informar de ella a sus colaboradores: utilícela para iniciar la transformación de su organización y de su entorno.
- 9** Un buen trabajo parte de un buen encargo.
- 10** Invierta en la contratación de un facilitador externo.

Aunque los valores constituyen lo que los empleados piensan que *deben ser* las cosas en la empresa, dado que los valores definen el carácter de una empresa y que describen aquello que la empresa representa, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen su identidad corporativa -aunque habitualmente, vayan incluidos en el capítulo de "declaración de misión"-.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial. ●

Las empresas visionarias y con éxito conservan su declaración de misión y valores a pesar de los profundos cambios y transformaciones producidas en el entorno.

# La dignidad del voto

**L**a mañana era soleada pero yo estaba triste. La naturaleza desplegaba promesas primaverales coloreando de verde el campo, el aroma de la hierba parecía el preludio de un estallido florido que iba a llenar el aire de mariposas y de trinos alegres. Pero yo estaba deprimido hasta la médula.

La verdad es que, comparativamente, no podía quejarme. Tenía salud, salvo esa pequeña molestia en la espalda que arrastro desde aquel encontronazo en el futbito, me arreglaba bastante bien con los amigos y con mi novia. Pero, a pesar de todo, me dolía el alma: estaba en horas bajas.

¿Y por qué? Pues porque sentía que en mi cooperativa, en el trabajo, no se me valoraba. Siempre había creído en la cooperativa, había participado en algunas ocasiones en el Consejo Social como vocal y ante mis amigos defendía la idoneidad, básicamente adecuada, de la empresa cooperativa para mejorar el estatus del trabajador en el mundo laboral. Me sentía profundamente cooperativista hasta que me entró la idea de que mi voto no tenía ningún valor y que hiciera lo que hiciera mi voz se perdía en los vericuetos del formulismo burocrático y los intereses económicos, financieros y estratégicos del mercado y su competitividad omnipresente.

Estaba profundamente dolido y vencido en mi fuero interno. Triste, cabizbajo, compungido, no era capaz de alegrarme por nada. Entré en el bar, miré, distraído, por si encontraba a algún conocido. Vi en la barra a Espe, mi compañera de trabajo, sola. La saludé elevando el mentón ligeramente y me senté junto a ella en el taburete contiguo.

- Te veo triste, me dijo.

- Sí, no estoy en mi mejor momento de ánimo, le respondí.

- ¿Que te pasa?

- No lo sé ni yo mismo a ciencia cierta. Quizá he creído demasiado en la democracia laboral, en la cooperativa y ahora veo que mi voto es nada, que no tiene ninguna importancia. Estoy deprimido posiblemente porque por primera vez me he dado cuenta que no se tiene en consideración lo que pienso y lo que propongo.

- ¡No hombre, no te lo tomes así! Tu palabra tiene valor: es determinante el voto que posees como socio, aseguró enfáticamente Espe.

- Me enfadé: Espe, no fastidies con discursitos ideológicos de medio pelo; muchos, como yo, están desengañados de la capacidad del "una persona, un voto" para hacer la voluntad general de los socios de base. Otros, quizá menos ingenuos, se dieron cuenta antes de la realidad y no les duele tanto, pero yo creía sinceramente en la fórmula hasta que me he desengañado.

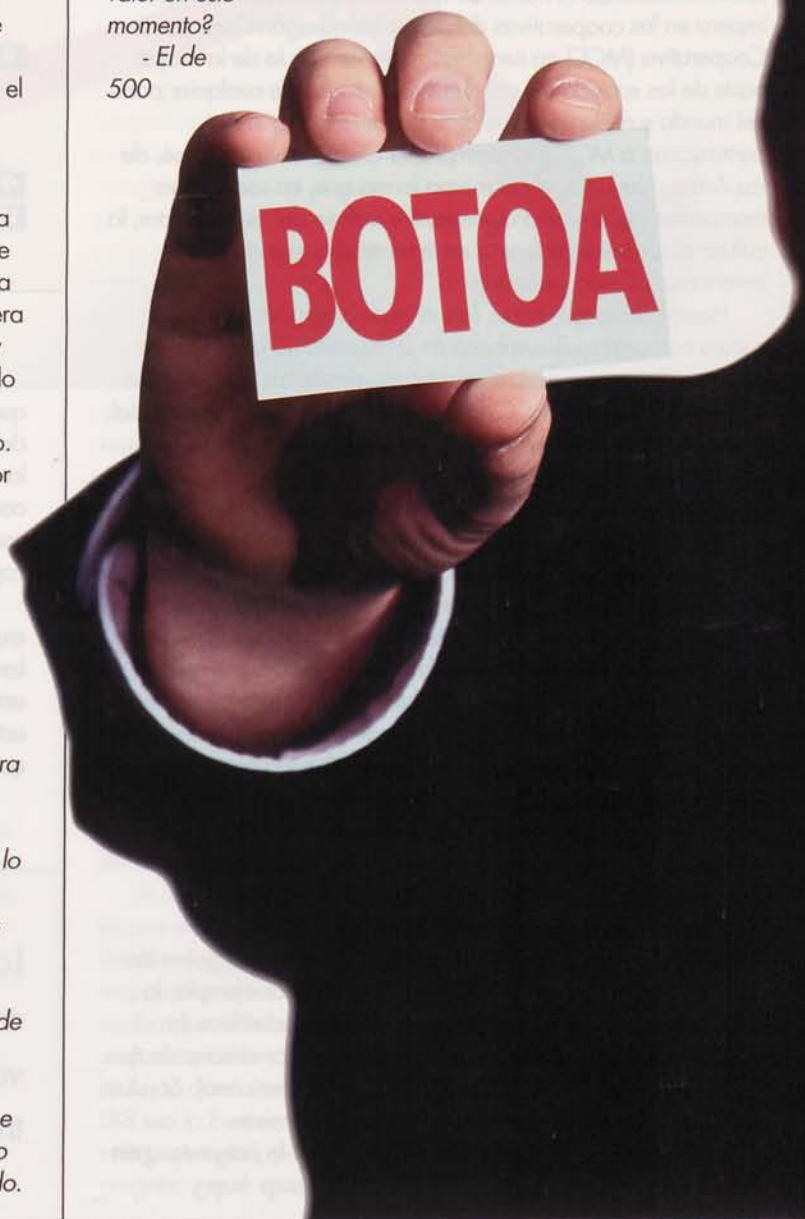
- ¡No te subas a la parra, eh! ¡Que yo no tengo la culpa de tu depresión cooperativa! Mira, voy a ponerte un ejemplo práctico de la dignidad del voto.

## ¿Cuánto vale un voto?

Espe me preguntó, mientras sacaba el monedero de su bolso:

- ¿Cuál es el billete de más valor en este momento?

- El de 500



euros, respondí.

Buscó en la billetera y sacando un crujiente e inmaculado billete de 500 me dijo:

- Éste ¿no?

- Sí, asentí.

- Pues *míralo bien* me dijo, mientras lo estrujaba entre sus dedos. *¿Ves que lo maltrato, lo arrugo y lo restrego? ¿cuánto vale ahora?*

- *Vaya una pregunta: lo mismo que antes, 500.*

- *¿Seguro? ¿Y ahora?* Y diciendo esto lo arrojó al suelo y lo pisó repetidamente ante mi asombro.

Respondí perplejo:

- *Lo mismo que al principio. Y te aconsejo que lo planches un poco antes de ponerlo de nuevo en la cartera.*

- *Eso pienso hacer, con el billete y contigo, planchar vuestra dignidad: ya has podido comprobar que por mucho pisotón, arrugamiento o zancadilla que le pongas, o te pongan, a un billete, o a ti, el valor permanece, no varía: es patrimonio del sentido por el que existís. Tu voto siempre mantendrá su valor, independientemente de la consideración con el que sea tratado.*

Me alargó el billete diciéndome:

- *Llévatelo en prestado y para que recuerdes la lección. Y añadió, sonriendo: Cuando superes la depresión devuélvemelo porque lo necesitaré para convencer a algún otro*

cooperativista con problemas de "dignidad de voto".

## La utilidad del voto

Como los billetes, el voto nuevo, el voto principiante tiene el tacto crujiente, animoso con el que se adquiere el alma de la participación. Sin duda, día a día se va posando en la superficie un tanto acerada de la teoría, algunos vicios y cobardías pero no lo suficiente para ablandarlos, de forma que puedan doblarse bien.

Necesitan sudores, batallas. Utilizarlos, los votos y los billetes, en comprar adhesiones o prebendas, o para pagar miserias o temores. El voto, y el euro nuevo, deberá pasar por mil vicisitudes, recorrer secretos itinerarios hasta acumular la necesaria historia que nos permita asegurar si ha servido para el delito o para la causa noble y altruista. Si con él pagamos la virtud o la villanía, el acierto o el error.

Cada voto, como cada billete, tendrá una vida propia y en cada numeración lleva inscrito su destino inexorable del valor básico. Lo que importa, en realidad, es que hacemos con ese valor intrínseco.

Cada voto, como cada billete, servirá, quizá, para jugar a la ruleta el patrimonio, o para consolar al menesteroso que nos pide un puesto de trabajo, para sí o para su prole. Cuando tomemos un voto, al tacto, sentiremos una pulsión, una vida propia, el eco de un gemido de dolor o la emoción de una íntima satisfacción moral.

Hay votos con déficit emocional, otros agresivos, los hay sumisos y hasta podemos encontrar votos cautivos. Pero el valor del que han sido dotados por el destino no varía ni se deteriora en su íntima esencia.

Para saber si son auténticos o falsos los billetes, y los votos, hay que mirarlos al trasluz y saber identificar esa seña indeleble e indestructible que caracteriza lo genuino de la copia. Como los billetes, las personas, tienen un mismo valor de partida, pero se puede prostituir o se puede crear bienes con ellos.

El cooperativismo da el valor máximo al voto, es el billete de mayor cuantía que las distintas Casas de la Moneda otorgan a la persona, pero no aseguran cómo se utilicen, ni en qué. Desde que mi amiga me hizo ver la dignidad del voto soy un convencido de la terapia de ESPERANZA para recuperar a cooperativistas desanimados.

Tener sentido de responsabilidad significa, ni más ni menos, que considerar totalmente irrenunciable la dignidad del voto propio. ●

**Hay votos con déficit emocional, otros agresivos, los hay sumisos y hasta podemos encontrar votos cautivos. Pero el valor del que han sido dotados por el destino no varía ni se deteriora en su íntima esencia.**

# El síndrome del "trabajador quemado"

LOS TRABAJADORES QUE MÁS SUFREN ESTA ENFERMEDAD SON LOS VINCULADOS A LOS SERVICIOS DEBIDO A UNAS CONDICIONES DE TRABAJO CON FUERTES DEMANDAS SOCIALES.

Vicente Pablo Martínez

**E**l síndrome de *estar quemado* o síndrome del *desgaste profesional*, también conocido científicamente por su denominación anglosajona de *síndrome de Burnout*, hace referencia al desgaste profesional que sufren, sobre todo, los trabajadores de los servicios humanos (educación, salud, administración pública, etc.), debido a unas condiciones de trabajo que tienen fuertes demandas sociales, con altas exigencias de respuesta, dedicación e implicación emocional, sin que se obtengan contrapartidas emocionales o laborales compensadoras. En estas circunstancias de fuerte demanda, en algunos trabajadores, como respuesta a ese estrés laboral crónico que surge al trabajar bajo "condiciones difíciles" en contacto directo con los usuarios (clientes, pacientes, alumnos, etc.), hace su aparición una sensación de "estar quemado", dando a entender que la situación le ha sobrepasado, dejando al trabajador sin capacidad de reacción.

En los últimos años, en las profesiones de servicios, sobre todo en los sectores sanitario y educativo, han surgido cambios que han supuesto un aumento de la demanda de servicios de salud, educación y servicios sociales por parte de la población, y han ocurrido con demasiada rapidez como para poder ser asumidos por estos trabajadores. A esto hay que añadir que el ciudadano, sea como paciente, alumno, cliente o usuario, cada vez está mejor informado y cada vez exige más; exigencias crecientes que no siempre pueden satisfacerse desde el trabajador de servicios al no disponerse de las condiciones laborales idóneas para trabajar con calidad. A esto último se añade en ocasiones la pérdida de prestigio social, la masificación en el número de usuarios o la falta de formación en nuevas tecnologías.

Tres son los factores que enmarcan dicho síndrome:

1. El **cansancio emocional**, con aparición de pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, etc.
2. La **despersonalización**, que se manifiesta en forma de irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales ante las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.).
3. La **falta de realización personal**, con signos de apatía y la aparición de respuestas negativas hacia el trabajo y contra sí mismo.

Todas estas circunstancias pueden dar lugar a todo un cortejo de síntomas psicológicos o fisiopatológicos, con implicaciones sociales y laborales. Así, por citar algunos, podemos encontrar desmotivación, negativismo, pasividad, pasotismo, indiferencia, incremento del número de errores laborales, indecisión, apatía, consumos abusivo de alcohol, fármacos u otras drogas, absentismo laboral, incremento en el número de accidentes laborales, descenso del rendimiento, baja productividad o insatisfacción laboral. ●



## Medidas preventivas

Este síndrome va a hacer más mella en trabajadores especialmente vulnerables, con dificultad para manejar el estrés y tendencia a padecer patología neurótica; mientras que es más difícil encontrarlo en trabajadores con personalidad resistente al estrés y que habitualmente emplean estrategias de afrontamiento de carácter activo. En todos los casos, los expertos afirman que el apoyo social es una variable que frena la aparición del síndrome; así, el trabajador se ve protegido del síndrome cuando se siente querido, cuidado, estimado o valorado, o participa en un entorno de comunicación fluida y obligaciones mutuas.

Desde el **punto de vista preventivo**, debemos actuar en dos sentidos:

- Intentar reducir los factores de riesgo y/o aumentar o fortalecer los factores protectores.
- Identificar cuanto antes los casos larvados o que se encuentran en sus fases iniciales, para dirigir los esfuerzos a evitar el desarrollo completo del síndrome. En esta línea, es conveniente también realizar estudios que permitan conocer qué características generales de ciertos puestos de trabajo deben considerarse asociadas a la aparición del síndrome.

# Jubilatas.com

LA TERCERA EDAD TAMBIÉN SE HA HECHO UN HUECO EN INTERNET. EXISTE UNA BUENA CANTIDAD DE SITIOS WEB PENSADOS Y DEDICADOS A ELLOS.

ICTE

**Q**uién ha dicho que Internet es algo exclusivo de la gente joven? Cada vez son más las personas interesadas en conocer cómo funciona la red, y entre las personas mayores también va en aumento el porcentaje de quienes una vez jubilados, se inclinan por algún curso de informática y/o de Internet.

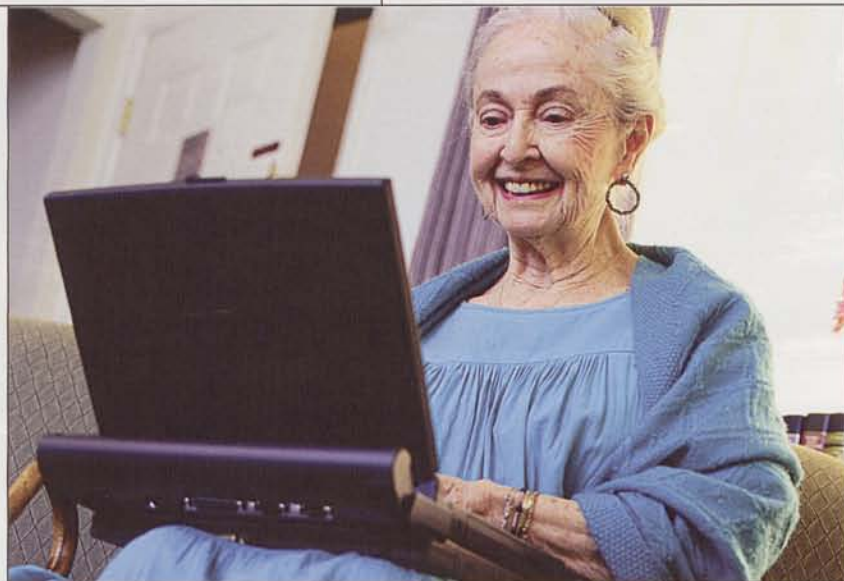
A la vista de este fenómeno, entre los millones de páginas de la red podemos encontrar no sólo portales dedicados a los jóvenes, sino también referentes al colectivo de la tercera edad. Éstas son testigo del ánimo que tienen los mayores por incorporarse a las últimas tecnologías, puesto que participan activamente en Internet.

## Para todos los gustos

Existe una buena cantidad de sitios web pensados y dedicados exclusivamente a nuestros mayores. Entre sus contenidos podemos encontrar no sólo páginas sobre noticias y salud, sino también otras muchas secciones de ocio con relación a viajes, libros, concursos, premios, cursos de internet, revistas, ideas, debates, ... Además, no olvidemos la opción de comunicarse que nos ofrecen los innumerables foros y chats; ellos facilitan la comunicación y la relación entre quienes acceden a la misma, para poder hablar de temas que les pueden interesar, y de manera instantánea.

Es cierto que si introducimos en un buscador de Internet la palabra "tercera edad", la gran mayoría de las páginas encontradas tiene relación directa o indirecta con la salud, pero, aunque quizá en un segundo plano, también podemos encontrar información sobre libros, viajes, música, deportes, cultura y sociedad, ... Es cuestión de tomárselo con paciencia e indagar hasta encontrar aquello que de verdad nos interesa.

Además, para los menos experimentados en informática, algunos de los portales ofrecen fáciles cursos para navegar. Incluso si no cuenta con un ordenador, recuerde que es no es tan difícil acceder a uno de ellos, bien a través de los servicios municipales que cuentan con ordenadores para uso público, bien



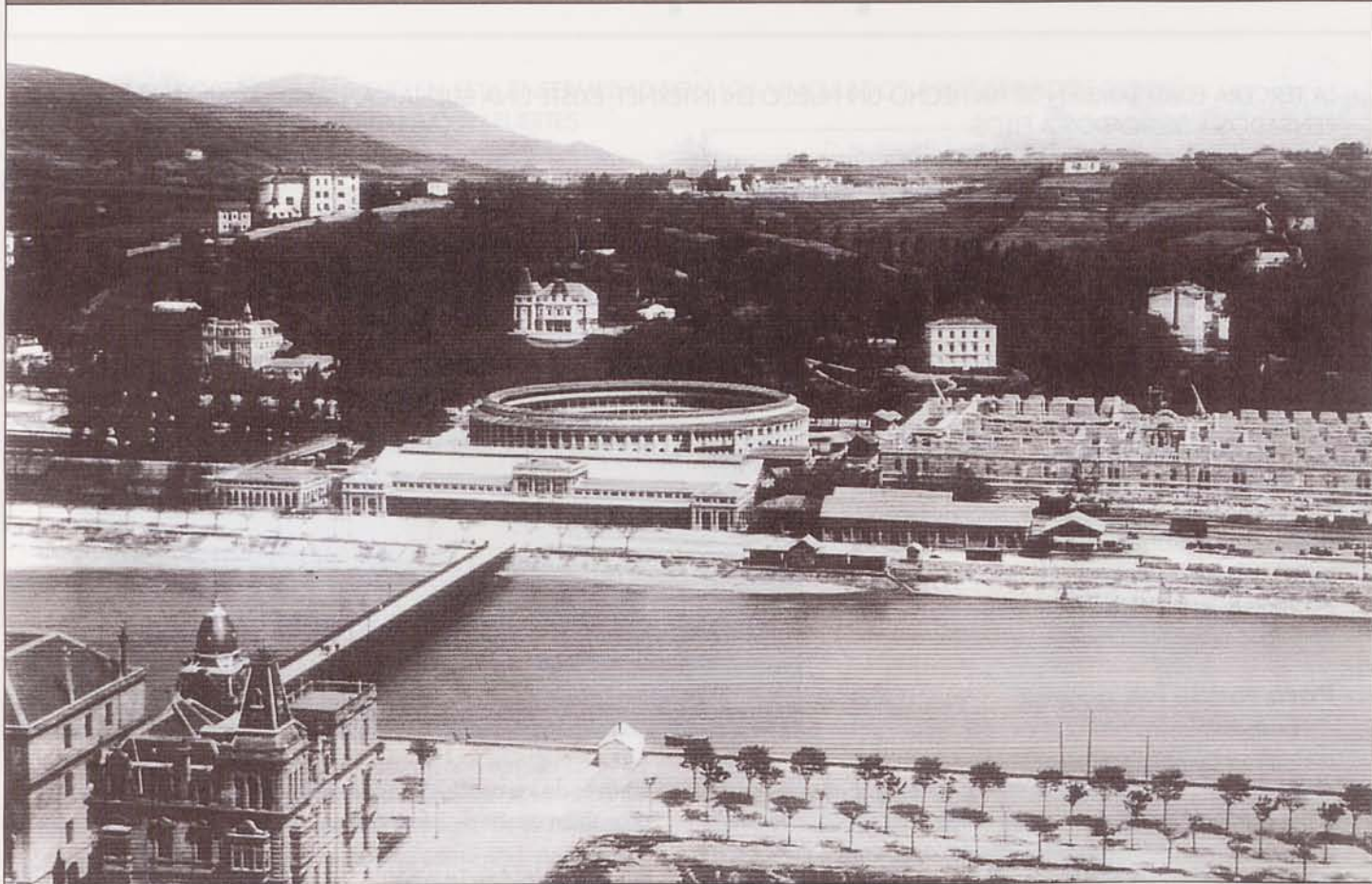
a través de las asociaciones de jubilados, quienes también organizan cursos de informática para sus socios.

## Recomendaciones

- **osmayores.com.** Portal dedicado a los mayores donde pueden consultar temas sobre salud, cultura, viajes, finanzas, servicios, actividad sociales, ocio, ...
- **portaltercera.com.** Lugar donde podrá encontrar información variada.
- **globalaging.org.** Dispone de páginas exclusivas sobre encuentros en la tercera edad.
- **elabuelo.com.mx.** Es un directorio de servicios y otras informaciones dedicadas a la tercera edad.
- **typicallyspanish.com.** Dispone de abundante información sobre residencias de tercera edad, residencias geriátricas, centros de día, teleasistencia, etc.
- **salutia.com.** Cuenta con páginas clasificadas según diferentes enfermedades relacionadas con la tercera edad: alzheimer, osteoporosis, geriatría, osteoartritis, ...
- **rprogreso.com.** Sobre vivir y vida: amor en la tercera edad.
- **ort.cl/pytos/informatica.htm.** Proyecto Internet para la tercera edad.
- **unesco.org.** Información diversa sobre el Año Internacional de las Personas de Edad.
- **consultadietetica.com.** Recomendaciones para evitar programas de sobrepeso, obesidad, y otras complicaciones relacionadas con la dietética.
- **jubilatas.com.** Portal con 174 canales y más de 1700 artículos sobre la tercera edad que tratan sobre espectáculos, aficiones, la mujer, deportes, ... Además cuenta con chat y foros, una de las secciones más visitada. ●

**“La gran mayoría de las páginas sobre tercera edad tiene relación con la salud, pero también podemos encontrar información sobre libros, viajes, música, deportes, cultura y sociedad, ...”**

Vista desde el paseo Árbol de Guernica de la estación del Norte, el puente de madera del María Cristina, Plaza de Toros de Atocha y el Edificio de la Tabacalera en construcción. Detrás, Duque de Mandas y al fondo, el cementerio de Polloe, a finales del siglo XIX. (Fototeca Kutxa)



## Cigarreras donostiaras (I)

A MEDIADOS DEL SIGLO XIX, FUNCIONABAN SIETE TABAQUERÍAS O CIGARRERÍAS EN SAN SE BASTIÁN, UNA EN TOLOSA Y OTRA EN VITORIA QUE EMPLEABAN A UNOS SETENTA TRABAJADORES. Y ADEMÁS HABÍA OTRA TABAQUERÍA EN BILBAO.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>o</sup> Izaga

**M**ucho debieron de sorprenderse los colonizadores españoles al desembarcar en el continente americano a finales del siglo XV y observar, que los indígenas llevaban en la mano una especie de canuto formado con hojas secas enrolladas, encendido por un extremo y que aspiraban por el opuesto, exhalando después el humo. No podían imaginarse que una costumbre tan extraña -fumar el tabaco- se iba a convertir en menos de un siglo en un hábito social en gran parte del mundo y que, quinientos años más

tarde, se trataría de limitar y hasta prohibir su consumo por sus perjudiciales efectos en la salud de las personas.

Muy pronto, los gobernantes descubrieron que el consumo de tabaco podía constituir una importante fuente de ingresos, y abrió camino la monarquía española cuando en torno a 1610, gravó su importación con una regalía variable, según procedencia del producto (derecho de tipo económico o financiero que correspondía a la corona con carácter privativo y exclusivo). Poco después, en 1636, monopolizó la comercialización del tabaco, práctica que, en distintas épocas y con variadas formas, fue

aplicándose en los países más desarrollados y que con algunas adaptaciones oportunas, se ha mantenido hasta nuestros días.

Aunque sin una base documental sólida, generalmente se admite que la primera instalación permanente para la elaboración del tabaco en España y posiblemente en el mundo, fue la de San Pedro de Sevilla en 1620, y a ello pudo contribuir decisivamente el monopolio del comercio con las Indias (de donde provenía esta planta) del que disfrutaba esta ciudad. Pero las primeras fábricas especializadas en la elaboración de cigarrillos (rollos de hojas de tabaco, el

clásico puro, mientras el cigarrillo de menor tamaño se formaba envolviendo picadura en papel de fumar), no aparecieron hasta principios del siglo XIX, siendo la primera en Alicante (1801), después en La Coruña (1808), Madrid (1809), Valencia (1828), Santander (1835) y Gijón (1843).

En lo que respecta al País Vasco, al amparo de los Fueros, no estaban sujetos al monopolio estatal que suponía la renta del tabaco, lo que les permitía el derecho a la libre elaboración, circulación y venta, para lo cual tenían una entidad importante, sobre todo, por las actividades de la Real Compañía Guipuzcoana de Caracas, fundada en 1728. A mediados del siglo XIX, funcionaban siete tabaquerías o cigarrerías en San Sebastián, una en Tolosa y otra en Vitoria que empleaban a unos setenta trabajadores. Y además había otra tabaquería en Bilbao.

La abolición de los Fueros por la Ley de 21 de Julio de 1876, supuso la supresión de los derechos tradicionales, obligando a las Corporaciones Administrativas, a impulsar la instalación de fábricas en Bilbao (1 de Julio de 1878) y San Sebastián (12 de Julio del mismo año). Debemos suponer que ambos centros utilizaron las tecnologías de la época, de carácter marcadamente artesanal y entre las que destacaban en la fabricación de cigarros, las utilizadas por las cigarrerías y que, en los productos de mayor calidad y precio, han perdurado hasta nuestros días.

### La tabacalera de San Sebastián

La fábrica Tabacos de Bilbao se ubicó en la Anteglesia de Begoña, a dos kilómetros de Bilbao, en el sitio conocido como Santutxu, especializándose en la elaboración de Cigarros Farias y Chica, y Cigarrillos Pinos. En 1898 contaba con 488 operarias, sin que hayamos podido concretar el número de hombres en plantilla. Tras algo más de sesenta años, poco después de terminada la guerra civil española, la actividad dejó de funcionar.

La tabacalera donostiarra se instaló

en la calle Garibay, dentro del llamado primer ensanche Cortazar, ocupando un "área muchísimo menor de la que mide cada una de las otras diez fábricas nacionales", y dedicándose a la elaboración de cigarros (Chica y comunes), cigarrillos (fuertes y suaves), así como a la picadura de manojos de Virginia.

Según documentos de la propia compañía, sabemos que "el 12 de Julio de 1878, el Director de la fábrica recibió la llave del edificio". Por otro lado, Nicolás Bustinduy y Vergara señala que, "principió á funcionar el día 17 de Octubre de 1878, a consecuencia de haber sido estancado el tabaco en esta región, y con el principal objeto de que pudieran ocuparse en ella los operarios de las suprimidas tabaquerías o cigarrerías".

Su incidencia en el empleo industrial de San Sebastián fue muy importante, pues en 1897 ocupaba a 693 trabajadores, de los que, únicamente

conversaciones para la construcción de una nueva planta que diera respuesta a la demanda.

Tras las numerosas incidencias de una construcción que afectaba a varios organismos e instituciones, que hicieron que la obra durara casi veinticinco años, después de más de tres décadas, la Tabacalera pudo trasladarse de la calle Garibay a las nuevas instalaciones en el Barrio de Eguia, junto a la Compañía de Ferrocarriles del Norte, el 25 de Junio de 1912.

La nueva fábrica, asentada en un solar propiedad del Ayuntamiento de San Sebastián de más de 13.200 m<sup>2</sup>, con un edificio singular que recuerda a un palacio, se inauguró el 18 de Julio de 1913, y continuó básicamente con la elaboración de los mismos productos (cigarros, cigarrillos y picaduras), que eran elaborados manual o semi-manualmente. Aunque en el proyecto de las nuevas instalaciones se preveía una plantilla de 2.284 trabajadores, parece ser que en ningún momento se sobrepasó los 1.200.

A los dos años de la puesta en marcha de las nuevas instalaciones, el número de operarias ascendía a 328, casi la mitad de las que había veinte años antes. En 1920, la plantilla llegaba a 465 personas de las cuales 445 eran mujeres y 20 hombres. El 9 de Mayo de 1925 llegaban a 1.030 con 913 mujeres y 117 hombres. Tras el desastre de la guerra civil,

en 1944 tan sólo había 644 trabajadores, y con el transcurso de los años fueron desapareciendo las labores artesanales, debidas a la creciente mecanización, lo que produjo reiteradas reducciones de empleo. A principios de los años setenta del siglo XX, la plantilla no pasaba de los 380 trabajadores, y tres décadas más tarde, se ha vuelto a disminuir a la mitad.

Si nadie lo remedia, la elaboración del tabaco en San Sebastián desaparecerá en 2002, después de 124 años de tradición, de los cuales 89 se han llevado a cabo en su actual emplazamiento.



Cigarrerías donostiarra en el taller de Ilado en 1940.

treinta eran hombres, mientras una empresa tan importante en la época, como la fábrica de cemento La Esperanza de Añorga, ocupaba 155 personas, de los que sólo tres eran mujeres. Nicolás de Bustinduy, refiriéndose a la Tabacalera en 1892, cifra el empleo en 1.200, lo que hay que estimar exagerado.

La insuficiencia de las instalaciones se puso de manifiesto muy pronto, y a pesar de que la titular de la empresa, la recién constituida (1887) Compañía Arrendataria de Tabacos (CAT), puso en marcha una drástica política de modernización (en 1888), se iniciaron las

## MIK (Mondragon Ikerketa)

MONDRAGON IKERKETA O MONDRAGON INNOVATION AND KNOWLEDGE, MÁS CONOCIDO POR MIK, ES EL CENTRO CORPORATIVO DE MCC DEDICADO EN EXCLUSIVA A LA INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN. SU DIRECTOR GENERAL, ÁNGEL ARBONÍES, HABLA CON APASIONAMIENTO DEL PROYECTO Y NO DUDA EN AFIRMAR QUE EL OBJETIVO ES "CONVERTIR MIK EN UN CENTRO DE REFERENCIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO EUROPEO Y FORMAR PARTE DE LAS PRINCIPALES REDES DE EXCELENCIA EN NUESTROS CAMPOS DE INVESTIGACIÓN".



**"Queremos convertirnos en un centro de referencia en gestión empresarial en el contexto europeo"**

**Quizás debamos comenzar explicando qué es exactamente MIK.**

MIK pertenece a la Red Vasca de Tecnología y viene a llenar la laguna existente en este

campo, para tratar de superar y elevar el nivel de las herramientas en gestión que utilizan las empresas que cada vez compiten en entornos más exigentes.

De otro lado, va a servir para concentrar y potenciar la investigación en gestión dentro de MCC que viene realizándose de forma fragmentada en MU, Ikerlan, LKS, y otras entidades.

Estas cooperativas junto a la Agrupación de Ingeniería y Consultoría y el propio Centro Corporativo de MCC crean MIK dejando un 25% de capital abierto a otras cooperativas e incluso empresas externas al grupo.

La peculiaridad de MIK reside en la multidisciplinariedad de sus socios, que a su vez utilizan MIK para encarar de forma coordinada y cooperada la investigación en gestión creando masa crítica en una materia muy dispersa hasta el momento.

**¿Conoce usted experiencias similares en nuestro entorno o en otros países?**

Existen experiencias similares en muchos grandes grupos empresariales y en muchas universidades con los llamados "centros de excelencia".

En general son centros de investigación multidisciplinar nacidos para seguir el fuerte ritmo de cambios en un área determinada.

Estos centros, como MIK, son lugares donde se investiga en la frontera del conocimiento, en este caso en gestión, convirtiéndose en puente y palanca de transformación empresarial.

Ante el importante ritmo de cambio y obsolescencia de conocimientos, estos centros como MIK son como avanzadillas del conocimiento para ir aportando soluciones a las empresas.

**¿Cómo valora las herramientas de gestión como vehículo para generar y compartir el conocimiento en las organizaciones?**

La mayoría de herramientas de gestión han sido concebidas para la empresa nacida de la revolución industrial que ha enfatizado la división del trabajo como forma de obtener productividad.

La clave hasta ahora ha sido crear métodos con pequeñas tareas realizadas por especialistas que se integran en un todo, generalmente en la dirección, para cobrar sentido.

Las herramientas de gestión, incluso la formación, en gestión ha seguido este camino enfatizando el procedimiento sobre la persona.

Ahora, la empresa para aumentar su capacidad de adaptación pretende capitalizar el conocimiento de todas las personas, estableciendo que la base del éxito es la generación de nuevo conocimiento nacida del intercambio. Este concepto integrador y muy potente va a hacer que las herramientas convencionales sean reconsideradas a la luz de un prisma que acredita a la persona como principal activo de cualquier proyecto empresarial.

**¿Qué objetivos se plantea MIK?**

Somos ambiciosos. Queremos convertirnos en un centro de referencia en gestión empresarial en el contexto europeo. Aspiramos a formar parte de las principales redes de excelencia en nuestros campos de investigación.

Para ello, primero debemos generar capacidad de investigación altamente cualificada en MCC, mientras somos capaces de proveer a las empresas de modelos y herramientas avanzadas para competir.

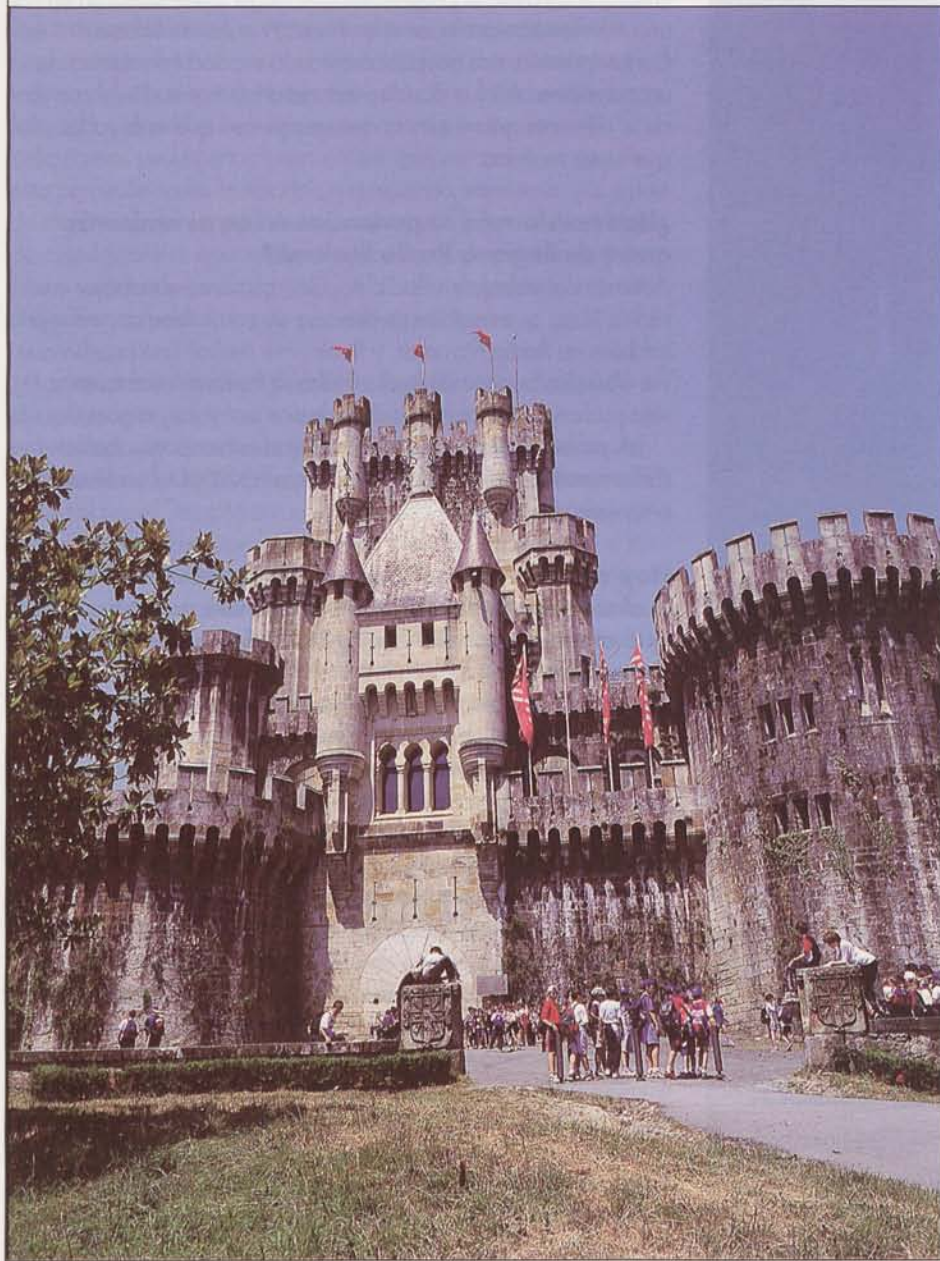
Por ello, nuestros programas de especialización contemplan la pertenencia a redes internacionales de excelencia, la atracción de investigadores de alto nivel, la presencia de investigadores en centros internacionales, la creación de un centro documental especializado y por supuesto la realización de proyectos de investigación básica y aplicada. ●



# Butrón: un castillo nuevo, un linaje viejo

LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS ACERCA HASTA EL CASTILLO DE BUTRÓN, CASA TORRE CONSTRUIDA POR UNA DE LAS FAMILIAS MÁS BELICOSAS DURANTE LAS GUERRAS DE BANDERIZOS.

**Eukeni Olabarrieta**



se hace ría, toma el nombre de la villa que le acoge, ría de Plentzia, y desemboca en el mar, en una bahía que comparten Plentzia y Gorliz con magnífica playa.

Plentzia-Gaminiz, fue fundada por Lopez Díaz de Haro, señor de Vizcaya. La villa se construyó en territorio de la anteiglesia de Gorliz, barrio de Gaminiz. Ocupaba el voto y asiento octavo entre las villas que acudían a las Juntas generales de Gernika. Sufrió dos grandes incendios, el uno en 1437 y el otro a fines del siglo XVII, que acabaron con la casi totalidad de la villa

Plentzia fue un nido mariner, puerto de navegantes, de cazadores de ballenas que según dicen fueron de los primeros en acercarse hasta las aguas de Groenlandia persiguiendo a los inocentes cetáceos. Hoy es ante todo pueblo de veraneo donde su puerto, salpicado de embarcaciones deportivas y botes de todo tipo, es como la plaza del pueblo.

Pero Butrón es sobre todo el castillo de su nombre, primitiva casa-torre de una dinastía belicosa, los Butrón, mirada con temor en su época, y de la que no queda nada, ya que el castillo actual, el Castillo de Butrón, de estilo neogótico, es obra de finales del siglo XIX, y expresión del romanticismo de la época. Su vista y visita justifican la excursión.

Pero por la zona hay más cosas que ver.

En las proximidades está Sopelana que con sus acantilados y playas es buena zona para pasear; bajar hasta la playa salvaje y pasear por la orilla disfrutando del casi siempre fuerte oleaje es un buen relajante.

Cerquita está Arminza, que no tiene la fama de otros rincones costeros y típicos como Elantxobe, pero que lo supera como

micropaisaje, y que tiene el encanto de lo pequeño, de lo recoleto. Lo que más llama la atención es su puerto, también pequeño, pero provisto de unos muros tan altos y sólidos que visto desde el mar parece un pueblo amurallado, una auténtica fortaleza. Dentro de él los temporales parecen no existir y es un refugio seguro. Hay que subir a sus muros para contemplar el mar. El pueblo de Arminza es típico, sencillo, limpio y con aspecto de nuevo, y la verdad es que en los últimos años se ha construido bastante.

Entre Bakio y Arminza está la inacabada central nuclear de Lemoiz, que tiene poco que ver salvo las sólidas estructuras preparadas para recibir un reactor nuclear que nunca se instaló. ●

**E**l nombre de Butrón trae muchos recuerdos, sobre todo recuerdos de las sangrientas luchas entre parientes mayores, las famosas guerras de banderizos. Pero eso ya es pasado, en la actualidad Butrón es el nombre del río que serpentea por la comarca de Uribe en tierras vizcaínas. Río sencillo, apacible, sin grandes turbulencias, que se va agrandando a medida que se acerca a Plentzia donde





## Almudena Cacho

PERIODISTA

Rosa Mondragon

**ES UNA DE LAS VOCES MÁS POPULARES DEL PANORAMA RADIOFÓNICO VASCO. COMUNICADORA HASTA LA MÉDULA, LLEVA YA VARIAS TEMPORADAS AL FRENTE DEL MAGAZIN MATUTINO BOULEVARD DE RADIO EUSKADI.**

**ALMUDENA NOS COMENTA SUS EXPERIENCIAS PROFESIONALES Y SUS IMPRESIONES RESPECTO A LOS MEDIOS INFORMATIVOS ACTUALES.**

### **Cuéntanos cómo fue tu primer contacto con los medios de información.**

El primer contacto real fue en la Facultad de Ciencias de la Información de Leioa, cursando cuarto de carrera, con unos 19-20 años. Yo tenía mucha curiosidad por la radio, recibía cursos al margen de la carrera, y junto a otros compañeros empezamos a hacer programas que luego desembocaron en una intervención profesional en Radio Popular de Bilbao. Concretamente, nos ocupábamos de la sección informativa de un magazine. Allí fue donde verdaderamente nos dimos cuenta de lo diferente que resulta lo que uno piensa que es la radio y lo que es en realidad.

### **¿Has tenido más experiencias en otras emisoras antes de llegar a Radio Euskadi?**

Además del trabajo en Radio Popular, comencé a trabajar en radios libres que estaban en proceso de consolidación, trabajé también en Radio Miramar, y finalmente realicé una prueba que me abrió las puertas de Radio Euskadi. Para mí fue encontrar un sitio profesional estable, donde además estoy muy a gusto.

A su vez, durante algunas temporadas compaginaba la radio con otros trabajos en la productora K2000 y en otras empresas de doblaje.

### **Hoy en día diriges el programa *Boulevard* en Radio Euskadi, con unas cifras de audiencia notables. ¿A qué crees que es debido? ¿Qué ofrece este programa?**

Creo que la audiencia vasca elige un programa como *Boulevard* porque es de aquí, porque es un programa cercano, porque hablamos un mismo lenguaje, porque nos movemos por los mismos sitios, y porque sentimos y vivimos las mismas noticias. Eso genera una complicidad de la que carecen emisoras de mayor dimensión, que a pesar de contar con profesionales de reconocido prestigio no pueden llegar a todos los rincones.

Nuestro rincón es amplio pero reducido al mismo tiempo. Es decir, tenemos un territorio amplio que es Euskadi, pero con un número bastante reducido de ciudadanos que optan por una radio cercana que ofrece mucha calidad. Se trata de conseguir una radio cercana trabajando exactamente igual que si estuvieras lejos, haciéndolo siempre de la mejor manera que uno sabe, porque eso es lo que el oyente aprecia.

### **Además de trabajar en la radio, te hemos visto también en la televisión. ¿Con qué medio te identificas más?**

No sé si se trata de identificarse más con uno u otro medio audiovisual, porque creo que cualquier trabajador de los medios de comunicación se identifica con lo que hace en cada momento. Es decir, si haces televisión debes identificarte con ella, sentirla y vivirla de verdad para que le llegue al telespectador, y cuando haces radio exactamente igual.

En realidad, yo no tengo una preferencia por un medio o por

**“El cooperativismo está muy**

otro, estoy muy a gusto en la radio y me he sentido también muy a gusto haciendo televisión, aunque reconozco que la televisión es muy diferente y que no tengo tanta experiencia para diferenciar los matices.

### **Hablemos de la independencia de los medios de comunicación, de la imparcialidad, del contraste de las informaciones, ... ¿son valores a rescatar?**

Desgraciadamente sí, son valores a rescatar. Estos conceptos son valores del decálogo del buen periodista que se aprenden en la Facultad, y que hoy están en entredicho. Es cierto que procuramos practicarlos, pero cometemos errores, y es que en esta profesión se ha instalado un descrédito interesado por parte de muchos sectores, y también por parte de los propios medios de comunicación, que nos van a "comer mucha hierba bajo los pies y va a tardar en crecer". Por ello, creo debería generarse una reflexión profunda y amplia sobre este tema.

### **¿Por qué los medios públicos funcionan, al menos a simple vista, con los mismos criterios que los privados, en cuanto a parrilla de programación, la utilización de la publicidad, ... ? ¿Qué los diferencia?**

Sobre el papel, les diferencia la financiación y la forma de conseguirla, y sobre todo el interés social que debe mover a los medios públicos, un interés social que cuando participa de la publicidad en su forma de financiación, supone una excusa perfecta para competir en las mismas condiciones de contenidos y de audiencia potencial que los medios privados. Lo cual, no sé si será un error, pero no es justo. No es justo para aquellas personas que demandan un producto que sólo un medio público les puede ofrecer. Y es que por las características mismas del medio, es obligación de cualquier medio público servir al público entero en general y en particular, ya que las pequeñas diferencias de la minoría son las más importantes, las que hacen que precisamente la minoría tenga derecho a encontrar su hueco y su parcela en los medios.

### **Imaginate una radio sin publicidad, sin espacios donde se hable del estado del tráfico, y donde tampoco se pueda recordar la hora, ...**

¡Qué poca radio me dejáis! La gente que está oyendo la radio compagina esta actividad con alguna otra, con lo cual le gusta saber qué hora es, qué temperatura hace fuera sin tener que mirarla, qué problemas de tráfico puede encontrarse si coge el coche, ...son informaciones que se repiten mucho, pero que son necesarias porque está demostrado que son una demanda del oyente.

En cuanto a la publicidad, entra dentro del debate de si debe existir en una radio pública o en una televisión pública. Al margen del debate, yo siempre procuro que en el tiempo en que no hay publicidad el contenido sea más importante o tan importante como la propia publicidad. Creo que la obligación del periodista es elaborar con esmero los contenidos de su

programa y que los criterios de emisión publicitaria son competencia de otros profesionales de la radio.

### **¿Conoces el mundo cooperativo?**

Sí, algo sí. El cooperativismo está muy arraigado en nuestra cultura y de hecho creo que los medios de comunicación, y concretamente Radio Euskadi, ha tratado este tema en muchas ocasiones. Lo que conozco no me parece en absoluto desdeñable e incluso me han llamado la atención muchas experiencias cooperativas muy fuertes, como la de Irizar, donde realizamos un programa especial. Fue algo que me causó una impresión muy buena, y que caló también en muchos oyentes que así nos lo hicieron saber. Son experiencias que aunque puedan parecer algo lejanas para el público en general, bien contadas llegan muy bien.

### **¿Tienes proyectos de futuro?**

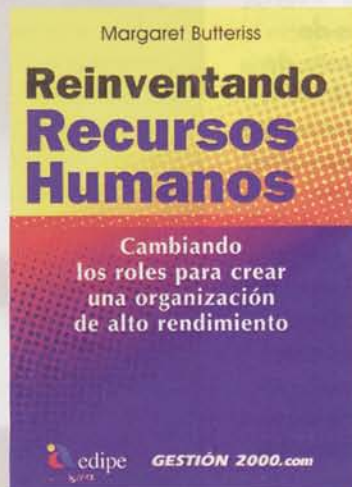
Mira, en este mundo es mejor no tener proyectos de futuro, y si los tienes es mejor callarte, por si acaso. Para la mayoría de la gente que trabaja en los medios, el mejor proyecto es poder seguir trabajando e intentar que la profesión no derive hacia escollos o hacia playas muy rocosas, porque se trata de una profesión que pierde puntos y pierde amores muy rápido. Cada vez menos jóvenes se decantan por esta profesión y se buscan otras salidas más halagüeñas desde el punto de vista económico, porque en esta profesión no se "forra" nadie, pero si antes era difícil, ahora todavía lo es más.

### **¿Te queda tiempo para el ocio?**

Procuro que me quede, y si no me queda lo saco. Durante algún tiempo en mi vida profesional he trabajado a destajo, con unos horarios infernales, y unas jornadas muy intensas, donde apenas contaba con tiempo libre. Cuando estuve haciendo radio y televisión a la vez no tenía tiempo para nada, y cuando terminó el programa de televisión decidí que debía parar un poco, porque creo que todo el mundo debe tener tiempo para sí mismo, y yo también lo necesitaba. Siempre procuro tener tiempo libre para leer, para pasear por la playa, o para hablar con los amigos. ●

La independencia, la imparcialidad y el contraste de las informaciones son valores en entredicho en los medios informativos actuales.

# arraigado en nuestra cultura"



## La empresa emergente

Rafael Echeverría

Las empresas se enfrentan a la paradoja de ser el principal motor de las transformaciones históricas, pero se ven desafiadas por el imperativo de su propia transformación. Así, se ven obligadas a revisar el concepto de autoridad que predominó en la empresa tradicional, y a debatir el sustrato emocional que la definía, y que se apoyaba en el miedo. En la empresa emergente el miedo debe ser sustituido por la confianza. Éste no es un tema nuevo en el debate empresarial, pero el atractivo adicional de la propuesta de Rafael Echeverría es precisamente la manera como nos guía en una comprensión rigurosa sobre el fenómeno de la confianza y cómo, a partir de ella, logramos entender su importancia, y también, los factores que contribuyen a construirla, a destruirla y a reconstruirla.

## Reinventando Recursos Humanos

Margaret Butteriss

Los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) se han centrado tradicionalmente en aspectos administrativos, tales como nóminas, incentivos y selección de nuevos empleados.

Sin embargo, la presión externa ejercida por la competencia, la globalización y los avances en las tecnologías de la información, están cambiando las reglas del juego de cualquier empresa.

Como consecuencia de ello la alta dirección está presionando para que RRHH añada más valor y ayude a que la organización sea más competitiva.

Este libro proporciona a directivos y profesionales de RRHH las ideas, los enfoques y las técnicas necesarios para transformar RRHH en una unidad consultora y estratégica imprescindible.

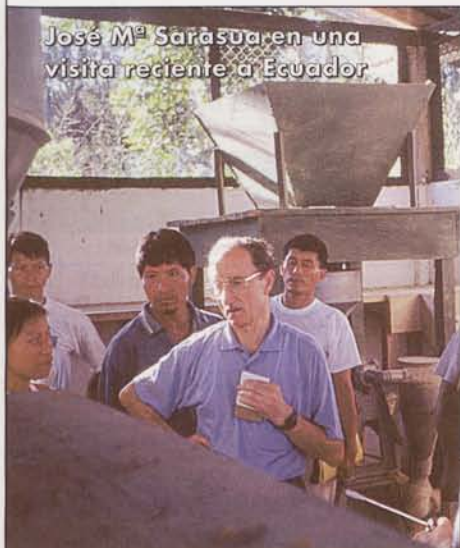
## La empresa humanista y competitiva

Santiago Álvarez de Mon

En plena era del conocimiento, la participación activa de los profesionales de la empresa es indispensable para competir en una economía cada vez más globalizada. La implantación y el arraigo del modelo participativo dependerá en gran medida del tipo de relación que la organización empresarial mantiene con sus colaboradores. ¿Son estos simples asalariados por cuenta ajena fácilmente recambiables? ¿O son socios que se involucran y comprometen en la aventura diaria de crear y repartir riqueza? En este libro se aboga por una empresa nueva en la que la participación libre e individual de cada persona aflore con fuerza y naturalidad.

## Mundukide: tres años después

José M<sup>a</sup> Sarasua en una visita reciente a Ecuador



# “Pretendemos animar el protagonismo de las sociedades empobrecidas”

JOSÉ M<sup>a</sup> SARASUA COORDINADOR DE LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE

### ¿Qué han supuesto estos tres años iniciales?

Se ha logrado el afianzamiento de la propia infraestructura, contando con un Patronato en el que participan diez empresas cooperativas y varias ONGDs, además de Mondragon Unibertsitatea y un representante de MCC; una Comisión de Trabajo que componen diez personas voluntarias con experiencia cooperativa y empresarial; un secretario técnico y un auxiliar a media jornada ubicados en Otalora. Por otra parte, estos años iniciales han supuesto una primera toma de conciencia sobre los países empobrecidos de muchas de las personas de nuestras cooperativas. Además en este tiempo hemos acumulado una experiencia de gran valor conforme a las líneas trazadas por el Patronato.

### Resúmenos brevemente las avances en las tres líneas de actuación de Mundukide.

En la primera, en Desarrollo Comarcal, llevamos algún tiempo actuando en Marrupa, Mozambique. A pesar de llevar a cabo acciones de formación, concienciación y pequeñas ejecuciones, la sensación es que se avanza despacio y es por ello que en el ejercicio en curso pretendemos dinamizar el plan iniciando proyectos importantes tales como 160 kilómetros de carreteras terciarias, un centro de internado de secundaria para 500 jóvenes, varios centros de salud, traída de agua potable y otros que generarán empleo y a la vez reducirá la pobreza existente.

Desde el mes de enero de este año un socio de Fagor Automation ha asumido, in situ, la coordinación del Plan Marrupa, con un compromiso de dos años. Su tarea primordial será crear el equipo de líderes gestores nativos.

En lo que respecta al área de Intercooperación creo que se ha avanzado mucho en poco tiempo. En efecto, tanto en San Clemente (Colombia) como con los kichwas de la Amazonía (Ecuador) se ha conseguido poner en funcionamiento la primera empresa cooperativa y ambos están preparando una segunda. La idea en los dos casos es crear una Agrupación Comarcal. En ambos casos estamos viendo un amplio campo de trabajo con un futuro prometedor para esas comunidades.

Por último, en el área de Intercambio de experiencias, en los dos encuentros del 2000 y 2001 han realizado una estancia de 4 semanas 21 personas líderes de sus comunidades. Las experiencias transmitidas en ambos sentidos son de un gran valor y por nuestra parte estamos conociendo pueblos y personas que ven en nuestra Experiencia Cooperativa un ejemplo que pueden aprovechar para diseñar su propio desarrollo sobre bases de solidaridad.

### ¿Qué es lo que en el fondo quiere lograr Mundukide con estas actuaciones?

Es muy sencillo, sin detenernos demasiado en todos los problemas estructurales existentes en esos países, se hace necesario presionar por otras vías, nosotros estamos convencidos de que es el propio pueblo y sus comunidades los que tienen la llave para acceder a una vida digna. Nuestra cooperación persigue animar el protagonismo de la sociedad empobrecida, trasvasando nuestra experiencia, para que accedan directamente al mercado y creen sus propias instituciones para garantizar el progreso. En síntesis se trata de que creen la riqueza suficiente, se distribuya con justicia y que los colectivos participen en la gestión y decisiones básicas.

### En los tres años de andadura ¿cómo estáis viendo la respuesta de las cooperativas ante la financiación de Mundukide?

En conjunto la aportación de los dos últimos años ha supuesto el 0,16% sobre los beneficios netos de la Corporación, resultando un 0,35 % por parte del Grupo Industrial y muy alejado de este porcentaje el resto de cooperativas.

Hay que decir que para el arranque ha sido suficiente, pero que va a ser muy escaso para un futuro próximo.

Creemos sinceramente que nuestra medida de solidaridad con los pueblos empobrecidos, empobrecimiento del que también tenemos alguna responsabilidad, tiene que estar en otro nivel. ¿Podríamos plantearnos, como Corporación, llegar al 0,7% sobre resultados, como un primer paso? ●

# Danona

## Zer aportatzen dio MCCk zure kooperatibari?

- KOKAPENA: AZPEITIA (GIPUZKOA)
- ELKARKETA: ALTZARIEN ELKARKETA
- EGITEKOA: ETXEKO ALTZARIAK
- LANGILEGOA: 505 PERTSONA.
- 2001. FAKTURAZIOA: 40,50 MILIOI EURO (6.739 MPTA)



**Juan Jose Bikendi (eskorga jasotzailea)**

### MCCko partaide izateak segurtasuna dakarkigu

Kooperatiba mailan, gauza asko ematen digu MCCko partaide izateak: segurtasuna, kooperatiben artean solidario izateko aukera, gure arteko komunikazioa, laguntza ekonomikoa zein teknikoa, ... Danonari krisi egoeratik irteten lagunduzion eta ordutik izugarri hazi da gure kooperatiba. Baina, zergatik ez da MCC eta kooperatiben arteko kontaktua momentu guztietan mantentzen: gestio plangintzan jarritakoa betetzen ez denean, proiektu

bat aurrera ateratzen ez denean? MCCk harreman zuzena izan beharko luke kooperatibako zuzendaritzarekin.

### Kooperatibismoa

Bestalde, talde kooperatibo baten partaide garen aldetik, kooperatibista izateak izan duen jatorrizko zentzua berreskuratzeko ahalegina egin behar dugu, MCCk eta baita kooperatibek ere. Kooperatibismoa gehitu eta korporatibismoa gutxitu behar dugu.



**Jose Angel Zinkunegi Muntatzailea**

### Laguntza handia eman digu

Danonari, beste batzuei bezala, laguntza ekonomikoa handia eskaini dio MCCk, urte askotan sektoreak bizi izan duen egoera larritik irteteko baliabide ekonomikoak jarri baitzituen orain dela lau urte, eta horri esker aurrera irteteko gai izan gara.

Horretaz gain, gure produkzioaren zati handi bat kanpora saltzen da: Frantziara, Txinara, Mexikora, eta abar. Eta merkatu konpetitiboan, ez da gauza bera enpresa individual bezala edo talde handi bateko enpresa bezala aurkeztea. MCCko

partaide izateak sektore bereko kooperatiben arteko koordinazioa errazten du.

### “Danongintza”

Egia da, bestalde, gauza asko hobetu daitekeela, besteak beste, langileok gure kooperatibarekiko dugun inplikazioa. Guk, “danongintza” proiektua sortu dugu guztion partaidetza bultzatzeko. Zentzu horretan, interesgarria izango litzateke beste kooperatiba batzuetan ondo funtzionatzen duten sistema edo proiektuen berri besteok ere izatea.



**Kristina Beristain Dinamizatzailea**

### Segurtasuna

Alde batetik, kontuan izan behar dugu MCC European ez ezik mundu osoan ere prestigioa duen erakunde ezaguna dela eta Danona kooperatibarentzat talde horretako partaide izateak abantaila handia dakarrela uste dut, barne merkatura zein atzerriko merkatura begira.

Bestalde, momentu zailetan –eta Danonak izan ditu batzuk– segurtasun ekonomikoa ematen du MCCren babesa izateak. Hala ere, niretzat garrantzitsuagoa den beste segurtasun mota bat

dakarkigu MCCn egoteak: segurtasun laborala, hau da egoera txarretan beste lanpostu baterako aukera izatea.

### Jende prestatua behar denean...

Iruditzen zait MCCk hobetu beharko lukeen aspektu batzuk kontuan hartu beharko liratekeela: beharra duen kooperatibari jende prestatua eskaintzeko orduan, esate baterako; izan ere, kasu askotan barruan duguna kontuan hartu gabe kanpoko merkatura jotzen dugu.

**Sobre participación y jubilación activa**

**E**l señor José M<sup>a</sup> Larrañaga, a través de sus artículos en la sección Aula Cooperativa de T.U. Lankide, nos hace como es habitual en él, unas preciosas exposiciones de cómo mejorar las cooperativas. En anteriores números nos habló sobre la Democracia que debería haber en las empresas, en el artículo del mes anterior nos dio una explicación de las ideas fundamentales que nos legó el Padre Arizmendiarieta. Y por último, en el número de enero de 2002 plantea la necesidad de participar en la gestión. Considero éste, un artículo de mucha importancia que deberíamos leer y releer, para hacer una buena reflexión y así sacar nuestras propias conclusiones. Mis conclusiones al respecto han sido las siguientes: que la mejor inversión en las cooperativas es que exista una buena armonía interior, y esto se consigue considerando que la Unidad es preferente, y a continuación está el individuo.

El derecho de participación consiste en que todos los operarios de la cooperativa estén informados de todas las gestiones, para bien o para mal, para llegar a ser responsables en todos los aspectos que incumben a la misma, defendiendo la unidad y la armonía de ella. Bien nos lo explica al final del artículo: no son ni deben ser "una caja de muertos que la llevan cuatro vivos", puesto que es poner el carro delante de los bueyes.

Como todos los humanos, los cooperativistas tienen el derecho de equivocarse, para ello está el "rectificar es de sabios". No por equivocarnos dejamos de ser responsables, debemos dar gracias a Dios por poder corregir los errores.

Uno de los muchos equívocos que se cometen en las cooperativas y en las sociedades anónimas es que se dan responsabilidades a personas sin la suficiente capacidad

de llevar un cargo; se le nombra a dedo el pelota nº 1, el reptil nº3, etc. Lo peor es que si no hay puestos para estos individuos se crea un nuevo puesto ayudante de pinche de oficina, ¿qué pensarán los demás compañeros de este personaje? Los de arriba dicen divide y vencerás; ya se han saltado la primera preferencia: la Unidad. A continuación aparece la envidia, las iras y los resentimientos y así no funciona. ¿Dónde está la democracia? ¿Dónde se puede ver la participación en la gestión?

**Cambiando de tema**, deberíamos saber que los libros son los amigos más apacibles y constantes, los consejeros más accesibles y sabios y los maestros más pacientes (no nos riñen).

Para entretenimiento de un jubilado un par de horas a la semana de lectura no significan nada y nos enseñan a vivir el día de hoy. Porque el ayer es un talón caducado; el mañana es la promesa de un billete y el hoy es el único dinero que tengo ... para gastarlo juiciosamente.

Para cualquier jubilado con pequeñas inquietudes el estar ocupado y no preocupado es fundamental. Para ello puede realizar diferentes actividades, como la lectura, o bien apuntarse a una asociación de voluntariado, por ejemplo para acompañar a algún/a ancian@, como parte del servicio que presta Nagusilan en muchos pueblos de la provincia. La experiencia del que suscribe es que recibo muchísimo más intentando ayudar a esas personas que nos necesitan; y aprovecho desde estas líneas para que os animéis a hacer algunas cosas positivas. También podemos ayudar en las labores de casa, aunque sea un poquito, nos lo agradecerán.

Jesús Arizona  
Jubilado de Dikar

**FE DE ERRATAS**



En la entrega del mes anterior de la sección Antzinakoak, que versaba sobre "recadistas", cometimos el error de suprimir el primer apellido de **Pedro Leturia Gallastegi**, recadista de Mondragón que ejerció esta profesión desde 1940 hasta 1957.

**Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidaliguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).**

**Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página esta concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).**

**T.U. LANKIDE, AOZARAZA Z/G, ARETXABAETA 20550 GIPUZKOA**



**Victor es médico de Fagor Ederlan desde hace 16 años. Manifiesta que el concepto de medicina de empresa ha cambiado radicalmente durante estos años.**

**“En prevención, hemos avanzado sustancialmente”**

## PERSONAJE

**Victor Arana**  
**Médico de Fagor Ederlan**

### **¿Desde cuándo eres médico de empresa?**

Desde que me gradué he ejercido como médico de empresa. Comencé en 1980 en las cooperativas de Oñati, en Fagor Industrial. Posteriormente, 6 años más tarde me incorporé a Ederlan y desde entonces soy médico de la misma.

### **¿Tenías claro desde un principio que deseabas ejercer como médico de empresa?**

No, pero la necesidad y otros compromisos a nivel personal hicieron que me inclinara por esta opción. En aquella época, me costó mucho conocer y asimilar mi papel como médico de empresa, y eso mismo manifiestan otros compañeros también.

### **Y ¿cuál es el balance tras más de 20 años ejerciendo como tal?**

En estos momentos no cambiaría la especialidad, porque me siento a gusto y porque el reciclaje es muy difícil.

### **¿Cuánto hemos avanzado en prevención?**

Hemos avanzado de una manera radical, en cuanto al concepto de la prevención y de la medicina de empresa.

### **¿En qué sentido?**

Hasta hace unos años la prevención de la medicina de empresa (en la empresa) era contar con un médico para contentar al

trabajador, para que generase las menores pérdidas por consultar a médicos y para tenerle satisfecho. Hoy en día, la prevención de la medicina de empresa (en la empresa) se está asumiendo desde la propia dirección de las empresas. De hecho, existe una ley que regula dichas actuaciones, y la administración también ha tomado cartas en el asunto.

### **¿En Ederlan concretamente, en qué se ha traducido este cambio?**

El ejercicio de la prevención de la medicina de empresa se ha sistematizado, se ha metodizado, y la empresa y el médico conocen perfectamente sus funciones. Hoy en día contamos con un plan de prevención que se diseña en base al análisis de los riesgos, priorizando la gestión de la prevención sobre otras áreas de la gestión empresarial.

### **Aún así, todavía se siguen produciendo accidentes laborales.**

Sí, concretamente Ederlan es una empresa con un índice alto de siniestralidad, porque la actividad también es de riesgo. Quizá ese hecho hace que Ederlan esté más mentalizada que otras empresas de nuestro entorno, y más medios humanos y materiales asigne a la prevención. Así lo constata el hecho de que contemos con 8 personas técnicas especializadas en prevención, para una plantilla de poco más de 1000 personas.

### **Precisamente los accidentes laborales será lo peor que te ha tocado vivir, ¿verdad?**

Sin lugar a dudas, no sólo por el accidente en sí, sino por la problemática social, laboral y familiar que acarrea un accidente, y todo ello se acentúa si ese accidente es mortal, como ya ha sucedido en Ederlan. Es un tema dramático.

### **¿Cuáles son las consultas más frecuentes que atiendes?**

La mayoría de la gente se interesa por el cuidado de su salud en relación a un riesgo en el trabajo, aunque también recibimos consultas de tipo asistencial, por gripe u otra enfermedad común. Procuramos derivar estas últimas al médico de cabecera.

### **En cuanto a la percepción de que cada vez cuidamos más nuestra salud, ¿cuál es tu opinión?**

Es cierto, porque la escala de valores ha cambiado a todos los niveles; la vida familiar, social, laboral, ... Posiblemente no se le da al trabajo la importancia que se le daba antes, y quizá hoy en día consideramos el trabajo como vía para lograr otro tipo de plenitud o satisfacciones. Pero también hay aspectos negativos que están influyendo en nuestra salud, como algún tipo de droga que antes no teníamos, y que incluso se llega a consumir durante el trabajo.