



- Las asambleas de Fagor y Edesa optan mayoritariamente por la compra de Brandt.
- Suplemento especial sobre Participación en la Gestión

El Grupo Industrial se reorganiza

- MUK eta Epsilonek automobil lehiaketako espezializazio teknikoari buruzko masterra abian jarri.
- Joseph Stiglitz, Nobel de economía en 2001: "Las cooperativas son una solución posible a algunos problemas del capitalismo".

En portada

Los órganos corporativos dan el visto bueno al proyecto de adaptación organizativa del Grupo Industrial que se debatirá en un Congreso extraordinario que se celebrará el próximo 19 de octubre. En la revista de este mes profundizamos en las claves de este proyecto.



TRABAJO Y UNION
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^e
Arizmendarrietak
1960.eko irailen
sortutako aldizkaria

4 Fagor Electrodomésticos compra el Grupo Grumal a Masco Corporation por 18 millones de euros

Se incorporará al área de negocio de Mueble de Cocina de Fagor, y se convertirá en una de las principales empresas del sector.



9 El Grupo Orona firma una alianza estratégica con el Grupo Electra Vitoria



El objetivo es potenciar conjuntamente las sinergias tecnológicas, operativas y organizativas para impulsar su liderazgo en el sector de la Elevación.

14 Oro para los fundadores



La Diputación de Gipuzkoa reconoce con su máxima distinción a los fundadores de la Experiencia Cooperativa.

40

Andoni Aizpuru

Andoni Aizpuru ETB-ko eguraldi gizona dugu.



Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 22 En portada
- 30 Begi-Belarri
- 32 Aula cooperativa
- 34 Colaboraciones
- 35 Zure hitza
- 36 Entrevista
- 38 Antzinakoak

- 40 Euskal kultura
- 42 3^a edad
- 43 Libros
- 44 Viajes
- 46 Salud laboral
- 47 Hirugarren mundua
- 48 Personaje

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^e Otaegi.

Kideak:

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

Elkar-mccgraphics
D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

Adaptándonos para responder al reto del futuro

Ya casi nadie pone en duda que en estos inicios del siglo XXI, nos encontramos inmersos en un proceso creciente y, probablemente imparable, de globalización de la economía. Evidentemente, MCC no es ajena a esta realidad, que por otra parte había sido visualizada previsoramente en sucesivas ediciones de la Política Empresarial: primero a través de la formulación de las Políticas de Internacionalización, Expansión Societaria, etc., y posteriormente incorporando la Innovación como un nuevo Objetivo Básico para el periodo 2005-2008.

Las repercusiones del fenómeno de la globalización abarcan a diferentes ámbitos, en muchos de los cuales las cooperativas han ido adoptando medidas para aprovechar mejor las oportunidades, y hacer frente a las amenazas que se nos presentan. Prueba de ello es la profunda transformación que estamos experimentando en la mayoría de nuestras cooperativas, tendentes a la aplicación progresiva del concepto de empresa extendida a través de una compleja red de plantas, filiales y participadas. Este nuevo enfoque está suponiendo en muchos casos una profunda transformación en el modo de gestionar los negocios con una concepción global y consecuentemente ocasionando numerosos cambios organizativos a nivel de las empresas de la Corporación.

Evidentemente, el fenómeno de la globalización también puede y debe ser analizado desde la óptica corporativa, para definir acciones específicas para responder mejor a este contexto. El Grupo Industrial, que es quien se ve más profundamente afectado, había identificado la conveniencia de iniciar una reflexión para cuestionarse el modelo organizativo implantado el año 1991, e intentar subsanar las principales deficiencias observadas. ¿Qué mejor oportunidad que incorporar a esta reflexión el ingrediente del reto del futuro en este contexto de la globalización?

La resultante de esta reflexión es una adaptación del esquema organizativo que pretende no solo resolver problemas, sino prepararnos para dar una mejor respuesta al reto del futuro del Grupo Industrial: "Mantenimiento

y generación de empleo preferentemente cooperativo adecuado al desarrollo de nuestro entorno".

A la fecha de hoy son muy numerosas las personas que han participado de una manera u otra en esta reflexión, realizando su propio diagnóstico, aportando sus puntos de vista, ideas y sugerencias de mejora. Por ahora contamos tan sólo con una Ponencia con la que se inicia el proceso habitual, que culminará con la celebración de un Congreso Cooperativo extraordinario el próximo 19 de Octubre. Durante estos meses, se va a incrementar el debate y las personas que participan en el mismo, lo que dará como resultado la incorporación de nuevas aportaciones que mejorarán el Proyecto. Nuestro proceso para el diseño de la solución y toma de decisión en un debate de estas características es más lento que el de otras corporaciones, pero por el contrario es mucho más participativo, lo que asegura que la implantación es más eficaz por ser asumida y compartida por todos. Aprovechemos por lo tanto la oportunidad de participar en el proyecto a través de los debates en las Cooperativas, Agrupaciones y Divisiones y la preparación de enmiendas y su debate y aprobación en el propio Congreso. Seguro que ello facilitará la rápida y eficaz implantación a principios del próximo año.

MCC no puede abordar un proyecto de estas características con mucha frecuencia, por lo que uno de los puntos de partida era que el diseño organizativo resultante fuera lo suficientemente robusto como para no necesitar ser revisado en al menos una década. Nos encontramos pues ante una oportunidad poco frecuente, de incorporar mejoras en nuestros esquemas organizativos que nos permitan ser lo más eficaces posibles para dar respuesta al reto del futuro y superarlo con éxito. Conviene aclarar que el reto está compartido a nivel de Cooperativa, División y Corporación y por lo tanto el diseño organizativo debe intentar optimizar el funcionamiento en todos los niveles, y como tal debe ser analizado, con altitud de miras, más allá de las repercusiones que pueda conllevar a nivel personal o de cada cooperativa individual.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRIALDEA

Las Asambleas de Fagor y Edesa optan mayoritariamente por la compra de Brandt

ERA UN REQUISITO PREVIO PARA PRESENTAR AL GRUPO ELCO-BRANDT UNA OFERTA DE COMPRA.

Las Asambleas de socios de las cooperativas Edesa, S. Coop. y Fagor Electrodomésticos, S. Coop. celebradas los días 24 y 25 de febrero, respectivamente, adoptaron por amplia mayoría el acuerdo de presentar una oferta de compra del Grupo ElcoBrandt, en las condiciones y precio que fuesen acordados libremente con el vendedor.

El acuerdo adoptado por ambas Asambleas era un requisito previo que tenía por objeto aprobar la citada presentación de una oferta de compra. Y fue un requisito que logró un amplio respaldo de los socios de ambas cooperativas, un 82% en el caso de Fagor Electrodomésticos y un 93% en el caso de Edesa.

En cualquier caso, tanto el Consejo Rector como el equipo directivo han coincidido en señalar que el favorable posicionamiento de las Asambleas no significa que la operación de compra esté definitivamente cerrada. De hecho, a partir del acuerdo de las Asambleas es necesario cubrir varias etapas que incluyen, entre otros, completar los documentos de la transacción, así como cumplir con los requisitos corporativos y reglamentarios y otros aspectos legales.

Fernando Gómez-Acedo, Vicepresidente de la División de

Hogar de MCC, y posiblemente, la persona que ocupará la presidencia del Consejo de Administración de la firma francesa, nos explica la situación de la mayor operación empresarial llevada a cabo a lo largo de los ya casi 50 años de historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.



Elkarrizketa

Fernando Gómez-Acedo

Vicepresidente de la División de Hogar de MCC



“Si todo va según lo previsto la operación se cerrará en mayo”

¿Qué valoración haces del posicionamiento de las Asambleas de Edesa y Fagor sobre la propuesta de compra de Elco-Brandt?

Altamente satisfactoria. De hecho, no recuerdo un apoyo tan mayoritario, 86% de síes, en ninguna asamblea precedente. Naturalmente, a las asambleas llegamos habiendo realizado previamente 44 sesiones informativas, en las que hubo, en cada una de ellas, un representante del Comité Ejecutivo y otro del Consejo Rector. Fue una semana intensa, en la que a través de esas sesiones informativas, se puede ir percibiendo el posicionamiento de los socios; y visto lo visto, teníamos casi la certeza de que iba a salir, pero no imaginábamos que iba a tener un apoyo tan amplio. La comprensión de la necesidad de

hacer la operación por parte del colectivo ha sido muy alta.

Antes de las Asambleas se hacían muchas quinielas; sin embargo, el resultado final no ofrece ninguna duda.

Sí, yo creo que se ha comprendido muy bien la necesidad que tenemos de hacer esta operación. Y a la hora de decantarse por el “sí” o por el “no” ha sido clave que nuestras personas hayan entendido qué puede ocurrir si se lleva a cabo la operación, pero también qué podría haber ocurrido en el caso de haberla rechazado. Ambas soluciones tenían ventajas e inconvenientes, y el colectivo ha apostado por aceptar la propuesta.

Ese mismo día, el 25 de febrero, el premio Nobel de economía en 2001 estaba en Mondragón. Al saber que Fagor sometía a la Asamblea esta operación, se quedó con los ojos como platos.

El hecho de que un proyecto de este calibre se lleve a asamblea

en la que entre presentes y representados han estado unas 3.500 personas es algo que no ocurre frecuentemente en el mundo de la empresa a escala mundial. Generalmente, este tipo de operaciones se deciden en un consejo de administración; nosotros esa decisión la tomamos en referéndum en una Asamblea. No me extraña que el nobel se sorprendiera.

A día de hoy, 17 de marzo ¿en qué fase del proceso de compra os encontráis?

Hemos enviado al vendedor una oferta que es vinculante y en la medida que esa oferta es aceptada por el vendedor nos sitúa en una fase en la que hemos superado la realización de diligencias debidas (el análisis de la empresa) y la negociación del contrato, fases del proceso bastante laboriosas. Después, enviada la oferta vinculante, tras la aprobación del proyecto por la asamblea, nos situamos en la siguiente fase. Tanto el comprador como el vendedor deben explicar el proyecto, de acuerdo a la ley francesa, al Comité de Empresa, que a su vez debe emitir un dictamen que no es vinculante pero es muy importante. De hecho, está prohibido firmar el contrato sin tener el dictamen. Es decir, a la hora de firmar tienes que saber si los trabajadores están a favor o en contra del proyecto. Estamos en esa fase. La semana del 21 al 25 de marzo comparecemos ante el Comité de Empresa. Después ya podremos firmar el contrato, que estimativamente será a lo largo del mes de abril. A continuación, viene otra etapa que consiste en presentar el proyecto en la Oficina de la Competencia en Bruselas, para que estudien si se da alguna situación de monopolio o similar. No es el caso, pero hay que superar ese trámite, que puede durar en torno a 5/6 semanas. Por tanto, después de haber firmado comprador y vendedor y haber superado el dictamen de la Oficina de Bruselas, es cuando se adquiere la propiedad, realizando los pagos y se renuevan los órganos de gobierno. Si todo va según lo previsto, el cierre definitivo de la operación se hará entre mayo y junio.

¿Qué intuyes sobre el posicionamiento del Comité de Empresa?

Tenemos la experiencia de los sindicatos en Polonia en la compra de Wrozamet. En Francia no tenemos experiencia concreta con el Comité, aunque conocemos muchas personas en Brandt; no en vano hemos estado tres años como socios minoritarios en la empresa y antes también tuvimos relación a nivel de colaboración. Pero no sabemos cómo son las "tripas" del funcionamiento del Comité. Según la legislación francesa son órganos que tienen mucho poder social. Lo que sí creemos es que somos una buena opción para Brandt, igual que Brandt lo es para Fagor. Y lo creemos sinceramente. Lo que a nosotros nos corresponde explicar es qué es Fagor y qué es MCC. Otra parte es lo relacionado con este proyecto empresarial que ya hemos explicado a nuestro colectivo.

Algún medio de información ya ha anunciado que va a haber despidos y cierres de alguna de las plantas de Brandt.

Son especulaciones que están en el marco de las preocupaciones del sector en Europa.

Ha habido temas que efectivamente se han publicado en prensa, pero que no han sido ni siquiera comentados en las negociaciones y se han desmentido.

Cualquier cosa que tengamos que hacer va a ser en beneficio

Teníamos casi la certeza de que iba a salir, pero no imaginábamos que iba a tener un apoyo tan amplio. La comprensión de la necesidad de hacer la operación por parte del colectivo ha sido muy alta.

de las dos empresas. Y digo de las dos empresas porque al ser Fagor cooperativa no se puede fusionar. Si se cierra la operación definitivamente, tiene que haber una gestión integrada, con equipos de sinergias en las distintas áreas. En esos comités queremos funcionar con personas de aquí y de allí y serán partícipes de las decisiones que se vayan tomando. Esperamos que la evolución sea favorable.

La clave gira en torno a la palabra "sinergias".

Las palabras clave son estrategia y sinergia. Las sinergias derivadas del tamaño afectan a compras, estructura, imagen ante la distribución paneuropea, etc.. Si eres local no te dan opción para negociar. Una operación en la que 1+1 son dos no hubiera sido interesante. Se trata de que sea más que 2.

Imáginate que se cierra la operación. ¿Como te imaginas Fagor-Brandt 2012?

Hacer profecías de aquí al 2012 no es fácil. ¿Cómo me gustaría que fuera? Que tengamos una presencia relevante en Europa, con una participación del 10% del mercado europeo y con un reconocimiento por parte de usuarios y distribución europea que nos permita mejorar rentabilidad y empleo, innovar y mantener nuestros valores.

Habrá muchas cosas necesarias para que ese futuro se haga realidad. ¿Qué se puede pedir a los socios?

Creo que en la última asamblea quedó claro. Ya se dijo que no va a ser fácil y que cada uno tendrá que esforzarse en su papel. Pero que no sea fácil no quiere decir que no sea necesario y lo vamos a hacer. Tenemos que estar en una actitud creativa y contar con el trabajo y el sacrificio de todos los socios. Y la historia ha demostrado que cuando ha hecho falta se ha estado a la altura de las circunstancias. En esta ocasión no será diferente.

Por otro lado, tengo que agradecer el apoyo que Fagor Electrodomésticos ha recibido del grupo comarcal Fagor y de la Corporación MCC, en cuanto a compromiso y comprensión de la necesidad del proyecto. Y a partir de ahí lo que queda es trabajar...

Tenemos que estar en una actitud creativa y contar con el trabajo y el sacrificio de todos los socios. Y la historia ha demostrado que cuando ha hecho falta se ha estado a la altura de las circunstancias. En esta ocasión no será diferente.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

POYAN "GASTECH 2005" AZOKAN

Gastech 2005 nazioarteko azokak, martxoaren 14 eta 17 bitartean burututakoa, oihartzun handia izan zuen komunikabideetan. Eta ez zen gutxiagorako izan bere zifratan erreparaturuz gero: 60 herrialde ezberdinetatik etorritako 1.600 ordezkari, 18.000 m² azalera berrikuntzak erakusteko, 120 hitzaldi egitarauan, eta sektoreko enpresarik garrantzitsuenak bertan.

Poyam ere han izan zen, stand dotore batean bere produktuak erakutsiz eta nazioarte mailan sektorean gertatzen ari denaren berri zuzena jasoz.



Fagor Electrodomésticos compra el Grupo Grumal a Masco Corporation por 18 millones de euros



Los directores generales de Masco Corporation, Roland Grassberger, y de Fagor Electrodomésticos, Pablo Mongelos, sellan con un apretón de manos la operación de compra venta.

Fagor Electrodomésticos ha alcanzado un acuerdo con la multinacional Masco Corporation para la adquisición por 18 millones de euros del Grupo Grumal, uno de los principales fabricantes de puertas y componentes de muebles de cocina de España, con el objetivo de integrarlo en el Área de Negocio de Mueble de Cocina y constituir así una de las empresas más importantes del sector.

El Grupo Grumal está integrado por cuatro unidades de negocio: Pemec, fabricante de frentes polilaminados; Laguntzaile, fabricante de puertas de madera maciza; Perfima, fabricante de revestimiento de perfiles, y Seitu, fabricante de puertas lacadas. Cuenta con cinco plantas productivas en Azpeitia (Gipuzkoa), con una superficie productiva total de 18.000 m², en las que trabajan 260 personas. Su facturación, de la que casi el 35% corresponde a las ventas exteriores, principalmente a Francia y Reino Unido, ronda los 27 millones de euros. Su capacidad productiva asciende a casi 2.100.000 puertas y 2.200.000 metros de perfiles anuales.

CONVENCIÓN COMERCIAL 2005 DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

"Si sabemos aprovechar la apuesta y las sinergias que nos depara el futuro, no os quepa duda de que estamos ante una oportunidad histórica", señaló Pablo Mongelos, director general de Fagor Electrodomésticos, ante los más de 400 participantes en la Convención Comercial celebrada el pasado 3 de marzo en el Club Náutico de Getxo (Bizkaia). Mongelos hizo esta afirmación en su intervención ante la Convención Comercial de todos los canales de ventas de Fagor Electrodomésticos (Doméstico, Mini, Confort, Mueble de Cocina y Canal Especialista) en la que expuso ante una audiencia record –se duplicó la asistencia del año anterior– los planes de Fagor para el próximo cuatrienio y realizó un balance de los logros y los avances registrados en la aplicación del Plan Estratégico 2001-2004.



Lana, líder en España y Portugal en tablero tricapa

LA COOPERATIVA GUIPUZCOANA PRESENTA IMAGEN Y ENFOQUES RENOVADOS EN LAS FERIAS MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR

Lana se encuentra en el inicio de un proceso de renovación marcado por un impulso a la internacionalización y un nuevo enfoque dirigido a la diversificación de nuevas oportunidades en el mercado de la construcción. LANA es en la actualidad, con una facturación de 31 millones de euros y un volumen de 2.100.000 m², la empresa líder en España y Portugal en tablero tricapa. Esta empresa de Oñati, dedicada a la segunda transformación de la madera, realizó, hace ya 12 años, una fuerte apuesta por este producto. De hecho, LANA ha sido el motor de la evolución del encofrado macizo al tricapa en España.

La trayectoria ascendente de LANA le ha llevado a incrementar su facturación de forma espectacular en los últimos años, alcanzando en 2004 los 31 millones de euros (un 9,6% más que el año anterior). Es significativo, asimismo, que tanto la capacidad de producción como la plantilla de la empresa (114 personas en plantilla en la actualidad) se han multiplicado por dos en el último lustro.

Puntos fuertes

La cooperativa asienta su liderazgo en aspectos como: una línea de producción moderna y eficiente, la cercanía al cliente, –dispone de una red con 10 delegaciones en la península ibérica (8 en España y 2 en Portugal)–, fiabilidad de producto garantizado por su sistema de calidad, innovación y respuesta a las necesidades del mercado, versatilidad en las soluciones,



y mejora continua para ofrecer el mejor servicio-producto a sus clientes.

Los elementos de construcción de LANA, por otra parte, ofrecen innumerables ventajas relacionadas con la seguridad en obra, así como su adaptabilidad a los diferentes sistemas de encofrado. Sus dos líneas de negocio son los encofrados y las estructuras espaciales de madera. Además, la empresa se dedica también a la comercialización de vigas doble T.

LANA basa su éxito en la capacidad de servicio y la implantación de los más avanzados modelos de organización y gestión, que propician que la totalidad del equipo humano de la compañía "viva la construcción" en todas sus fases.

En SMOPYC y CONSTRUMAT

LANA acudirá a la Feria Construmat de Barcelona con la decisión de repetir el éxito logrado en SMOPYC. La compañía presentará, del 11 al 16 de abril en el Salón Internacional de la Construcción, organizado por la Fira de Barcelona, su nuevo enfoque en el mundo de la construcción y una imagen más viva e innovadora. LANA ya acudió a la Feria SMOPYC de Zaragoza, celebrada entre el 1 y 5 de marzo, con un concepto de renovación reflejada en el eslogan "Vive la Construcción" que llamó la atención de buena parte de los 85.000 visitantes que acudieron a la Feria, la más importante del sector en España.

El renovado stand de Lana, es indicativo del nuevo enfoque de la empresa, que apuesta por un impulso a la internacionalización, sobre todo en el Centro y Este de Europa, y por la diversificación, moviéndose en todo momento para dar respuesta a las necesidades de sus clientes.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

Ecotècnia instala un nuevo complejo eólico en Cádiz

EL PROYECTO HA SUPUESTO UNA INVERSIÓN DE 50 MILLONES DE EUROS. LOS 33 AEROGENERADORES, SUMINISTRADOS POR ECOTÈCNIA, TENDRÁN UNA POTENCIA DE MÁS DE 50 MEGAVATIOS.

Los parques de Pasada de la Tejada y Las Herrerías (Cádiz), propiedad de Vendaval y Enerfin, acaban de entrar en funcionamiento con 33 aerogeneradores y una potencia de 56,8 megavatios (MW). La instalación del complejo, realizada por la cooperativa catalana de aerogeneradores Ecotècnia, ha supuesto una inversión de 50 millones de euros.

El complejo representa el aprovechamiento eólico de los términos municipales de Pasada de la Tejada y Las Herrerías en Cádiz y ha sido suministrado "llave en mano" por Elecnor, que también participó en la inversión, junto Ecotècnia, a través de Vendaval, compañía de la que forma parte. Ecotècnia se encargará, además, del mantenimiento, así como del apoyo técnico a la operación de los parques.

Características

Los nuevos parques cuentan con 33 aerogeneradores ECOTÈCNIA 74 de 1600 KW de potencia nominal unitaria y

74 metros de diámetro. La previsión anual de producción de MWh es de 151.500 equivalentes a un consumo doméstico de 152.000 habitantes, aproximadamente la población de Cádiz.

Este parque se suma a los que Ecotècnia ya tiene en funcionamiento desde 1987 en la provincia de Cádiz: el parque eólico de Tarifa, con 7,5 MW; la planta de ensayos en Tarifa, con 1,3 MW, y el parque de los Lances, con 6 MW.

Ecotècnia trabaja en el sector de las energías renovables desde hace 24 años desarrollando tecnología para fabricar y operar aerogeneradores e instalaciones de energía solar. La compañía ha experimentado en los últimos dos años un extraordinario crecimiento, situándose entre los diez primeros fabricantes de aerogeneradores a nivel mundial, con 43 parques en explotación o construcción y 1.154 aerogeneradores.

La empresa pondrá en funcionamiento el parque de Montecabezas en Lugo el próximo mes de abril con 23 aerogeneradores Ecotècnia 74 de 1.670 KW de potencia nominal.

COPRECI EN HPBA 2005 (GEORGIA)

Un año más Copreci estuvo presente en la pasada feria de HPBA '2005 que tuvo lugar en el World Congress Center de Georgia del 23 al 26 de febrero de 2005. HPBA es la feria más importante del sector de Estufas, Barbacoas y Patio Heaters tanto en los mercados USA, como a nivel mundial.

En ella se dan cita los principales fabricantes, distribuidores y agentes de este sector. Copreci presentó la nueva válvula de Milivoltios CPSLIM que supone un nuevo concepto de válvulas para aplicaciones a gas, ya que ofrece las máximas prestaciones, en el mínimo espacio. Además, Copreci presentó toda su gama de productos para el sector de outdoors y barbacoas.



Mondragón Automoci3n-ek ekitaldi ona burutu zuen 2004an

962 MILIOI EUROTAKO SALMENTAK EGIN ZITUEN ETA MOZKINAK BIKOIZTU EGIN ZITUEN, 41,2 MILIOI EURORA IRITSIZ

2004 urtean Mondrag3n Automoci3n-ek 962 milioi euroko salmentak lortu zituen, aurreko urtean baino %7 gehiago; hau da, mozkinak bikoiztu egin zituen 41,2 milioi euro tara iritsiz eta enplegu maila zertxobait igo egin zen, halaber. Hori guztia, Europako merkatua, bere merkatuz nagusia izanik, %2 azpitik hazi zen gorabehera, eta lehengaien erosketa prezioen igoera gogorraren aurrean salmenta prezioak defendatzeko eta negozioak

behar bezala kudeatzeko zailtasun handik egon diren arren.

Mondrag3n Automoci3n-ek Ederlan Taldeko jarduera hartzen du bere baitan, azken honek aldi berean Fagor Ederlan eta bere enpresa partaidetuak bere baitan dituelarik: Automoduloak, FIT Automoci3n, Luzuriaga Tafalla eta Luzuriaga Usurbil. Era berean, MCC Dibisioak Mapsa, Ecenarro, Batz Sistemak, Cicautxo, Maier eta FPK ditu taldean.

El Grupo Orona firma una alianza estratégica con el Grupo Electra Vitoria

ELECTRA VITORIA S. COOP. ESTÁ INMERSA EN EL ESTUDIO DE SU POSIBLE INCORPORACIÓN AL GRUPO INDUSTRIAL DE MCC

El Grupo Orona y el Grupo Electra Vitoria, han firmado una alianza estratégica para potenciar conjuntamente las sinergias tecnológicas, operativas y organizativas y para impulsar su liderazgo en el sector de la Elevación.

El Grupo Orona obtuvo en el 2004 unas ventas agregadas de 304 millones de euros, un 18 % superiores a las del ejercicio anterior, habiendo registrado un incremento del 15% en el mercado ibérico y de un 30% en el resto de países, entre los que destacan Francia, Reino Unido y los países escandinavos.

Por su parte, Electra Vitoria S. Coop. está inmersa en el estudio de su posible incorporación al Grupo Industrial de MCC, que se espera concluirá positivamente a lo largo del presente ejercicio, con lo que pasaría a conformar un Grupo sectorial con Orona en el sector de Elevación de MCC. El Grupo Electra Vitoria está presente tanto en el mercado ibérico como en el contexto internacional y el pasado año alcanzó unas ventas agregadas superiores a los 60 millones de euros, superando en la actualidad los 600 empleos.

Una vez materializada la incorporación de Electra a MCC

Los miembros del Consejo Rector y Consejo de Dirección de Electra Vitoria, se acercaron el pasado mes de febrero a MCC acompañados del presidente y gerente de Orona.



en el 2005, se consolidarán conjuntamente como el grupo líder nacional del sector de elevación, con más de 70 delegaciones y con presencia prácticamente en todas las provincias españolas. En el contexto internacional, la actividad de ambas Cooperativas se extiende actualmente por 75 países. Sus ventas agregadas se acercarán a los 400 millones de euros, con una plantilla conjunta de 3.300 empleos.

NUEVOS SOCIOS DE ORONA SE ACERCAN A MCC

Un grupo de nuevos socios de Orona enrolados en el curso Bazkide, un programa de acogida de dos días y medio de duración para las últimas incorporaciones societarias, se acercó el pasado mes a Otalora. El curso consiste en varias sesiones presenciales acerca de diversos temas (historia del cooperativismo, organización de una cooperativa, órganos sociales, MCC...) y un módulo específico sobre el Proyecto Orona en el que se proporciona información la cooperativa y se visitan las instalaciones de la empresa en Hernani.



El curso también incluye una visita a algunas instituciones de MCC, como son el Centro Corporativo, Ikerlan, Lagun-Aro y Otalora, lugar este último donde almuerzan y asisten al módulo formativo sobre MCC, y donde también aprovechamos para hacer la foto de rigor. Este es el segundo grupo correspondiente a este año y ya está prevista la asistencia de otros tres en abril, mayo y junio. Desde que se inició este programa de acogida en 2001 ya han pasado por él 385 personas, aproximadamente el 35% de los socios de la cooperativa.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

FAGOR ELECTRÓNICA PREPARADA PARA LA TDT EN FRANCIA

En el marco del "Salón de la Recepción Digital 2005" y en un stand totalmente abierto Fagor Electrónica mostró, bajo el título de "Una solución para cada situación de la televisión digital", toda una oferta de productos válidos para la inminente llegada de la TDT a finales de Marzo en el país galo. El público asistente valoró positivamente el futuro que se avecina y mostró su interés por las propuestas de Fagor para recibir estas nuevas señales.

Entre otras soluciones, caben destacar las nuevas versiones de Micromatv pre-programado, que suponen un ahorro en los tiempos de instalación de los aparatos, ya que se ofrecen diferentes modelos configurados para cada situación.

El sistema Nexum se consolida como otra alternativa para el tratamiento monocanal adyacente con sus dos gamas de amplificadores: una con 40 dB de ganancia y otra con 50 dB.

Asimismo, el módulo TDM del sistema Multi-Tratamiento permite distribuir en analógico los nuevos canales de la TDT. Una solución muy adecuada para las instalaciones en hoteles, ya que evita la necesidad de instalar un receptor en cada habitación.



Biurrarenak hozkailuak birziklitzeko planta bat instalatu du Coruñan

ERAGIKETA 2 MILIOI EUROKOA IZAN DA ETA HIRU TRATAMENDU LINEA DITU.

Egoitza Astigarragan (Gipuzkoa) duen Biurrarena kooperatibak hozkailuak birziklitzeko planta bat instalatzen amaitzen ari da Cercedan (Coruña) Ferrovial y Cagagua ABEE-rentzat. Bertan erabiltzen ez diren etxetresna elektriko guztiak eta Galiziazko Autonomia Erkidegoan sortzen diren buelo handiko beste batzuk tratatuko dira. Eragiketa guztira 2 milioi eurokoa izan da.

Plantak hiru tratamendu linea ditu: CFC (klorofluorokarbonatuak) duten ekipamenduentzat, linea zuriko beste ekipamendu batzuk, apar isolatzaileak eta buelo handikoak. Hozkailuak, beraz, osorik birziklatu ahal izango dira, izan ere Europako Batasunaren arau berriaren arabera, ingurumen arau zorrotz batzuen arabera birziklatu beharko dira.

Ingurumenaren esparru honi dagokionez aipatzekoa da,

halaber, Biurrarenak Enekurin (Bizkaia) eraikitako eraikuntza eta eraipen hondakinak birziklitzeko planta. Urteko 300.000 Tm-eko edukiera du eta 2005eko martxoaren amaierarako abiarazita egongo da.

Biurrarenak aurreko ekitaldian 32 milioi euro fakturatu zituen eta 2005 urterako 36 milioi euroko salmentak egitea espero du, 70 pertsonako plantilla batekin. Bi negozio esparru ditu: Obra Publikoko Makineria, hau da, eraikuntza eta obra publikoetarako makinaren komertzializazio eta salmenta ondorengo zerbitzua, Espainia osoan 2.000 makina baino gehiagori asistentzia teknikoa emanez; hala nola, Ingurumena, alegia, hondakin solidoen tratamendu eta berreskurapenerako planten diseinua eta eraikuntza, edukiontzien gama zabalaren eskaintzarekin batera.

LORAMENDI KULTURA KOOPERATIBOAZ JABETUZ

Kooperatiba bihurtu eta gero bazkide guztiei formazio saio bat egitea erabaki dute Loramendin, MCC bera ezagutzeko eta kultura kooperatiboaz jabetzeko. Argazkian duzuen lehena taldea da, eta hemendik eta apirila bitartean etorriko dira beste hiru talde, guztira 115 bazkidek saio berbera burutuko dutelarik.

Historia, Printzipioak eta baloreak eta Kooperatibaren funtsa zertan datzan ezagutzeko formazio saioa izango da. Egitarauan ere Fagor Ederlanera bisita bat egitea aurreikusita dago, Loramendin eginiko makinak bezeroaren etxean nola funtzionatzen duten ikusi ahal izateko.

Esperientzia oso positiboa izaten ari da!



Gaztempresa prevé crear 200 nuevas empresas y 800 puestos de trabajo en 2005

EN 2004 SE CONSTITUYERON 242 NUEVAS EMPRESAS Y SE CREARON 493 EMPLEOS.

La Fundación Gaztempresa, una iniciativa social de Caja Laboral para fomentar el empleo y apoyar la creación de empresas entre la gente joven, ha presentado recientemente los datos correspondientes a su actividad durante 2004.

El balance del año, según los responsables de Caja Laboral, "es satisfactorio si se tiene en cuenta que al finalizar el ejercicio se pusieron en marcha 242 nuevos proyectos empresariales en Araba, Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra que han supuesto la creación de 493 puestos de trabajo".

El perfil de los promotores ha sido mayoritariamente de jóvenes de edades comprendidas entre 25 y 35 años, cuya situación laboral previa era de desempleo. En cuanto al tipo de actividad hay que resaltar que un 61% de los proyectos empresariales están ligados al sector servicios, un 30% al comercio y el restante 9% a actividades industriales.

Asimismo, la Fundación presentó también las previsiones para el presente ejercicio 2005, en el que prevé crear 200 nuevos proyectos y 800 nuevos puestos de trabajo.

Subvencionado por el Gobierno Vasco

Al acto de presentación de estos datos acudió el Consejero Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Joseba Azkarraga, quien felicitó tanto a Caja Laboral como a Caritas



por la labor desempeñada en 2004 y reiteró el apoyo del gobierno -350.000 euros- a este proyecto de apoyo a nuevas iniciativas y a la generación de puesto de trabajo a través de centros especiales de empleo y empresas de inserción.

Azkarraga también señaló que sigue siendo importante que se impulse de forma más decidida el fomento del cooperativismo en su vertiente formativa y de apoyo a las personas emprendedoras para la constitución de nuevas cooperativas. De hecho, en 2004, sólo un 8% de las empresas constituidas lo fueron en régimen cooperativo.

EUSKADIKO KUTXAK 2004KO EMAITZAK AURKEZTU DITU

Martxoaren 10ean eskainitako prentsaurrekoan, Euskadiko Kutxak joan den ekitaldiko balantzea eta aurtengo aurreikusten diren datuak azaldu zituen.

Ohikoa den bezala, Juan Mari Otaegi entitateko lehendakariak eta Juan Jose Arrieta zuzendari nagusiak izan ziren hizlariak. Hainbat komunikabidetako ordezkariak hurbildu ziren Arrasateko egoitza nagusira.

Euskadiko Kutxak 2004an izan duen emaitza positiboa izan zen azalpenaren ardatz nagusia, eta baita entitateak 2005-2008 estrategia planaren arabera irekiko duen sukurtsal berrien kopurua ere. Azken honi dagokionez, Euskadiko Kutxak 63 sukurtsal berri irekiko ditu datozen lau urteotan, guztira 2008 urtean 405 sukurtsal izango dituelarik. Irekiko dituen bulego horietatik 51 Euskal Herrietik kanpo kokatuko dira; Madril, Kantabria eta Asturias izango dira gehien haziko diren autonomia erkidegoak, izan ere Madrilen 13 sukurtsal abiraziko dira, Kantabrian zazpi eta Asturiasen 17. Aurreikuspenak betetzen badira 405 bulegoko sarea izango du Euskadiko Kutxak, horietatik 257 Euskal Herrian eta 148 Euskal Herrietik kanpo.



GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

Grupo Eroski alcanza la posición 25 en el "Monitor Español de Reputación Corporativa"

MEJORA SU VALORACIÓN OCHO PUESTOS ENTRE LAS 100 EMPRESAS MÁS REPUTADAS DE ESPAÑA Y EL PRESIDENTE CONSTAN DACOSTA LOGRA LA POSICIÓN 32.

Grupe Eroski ha logrado la posición 25 entre las 100 primeras empresas de España con más prestigio empresarial en el Monitor Español de Reputación Corporativa, Merco 05. Grupo Eroski mejora ocho puestos con respecto al pasado informe 2004 y ha sido incluida en este Monitor Español de Reputación Corporativa durante los últimos cuatro años, ocupando posiciones de liderazgo entre las empresas del sector. En el ránking sectorial de distribución Grupo Eroski mantiene su segunda posición tras El Corte Inglés, primero del Merco 05.

Grupo Eroski ha recibido una calificación destacada por su la calidad laboral, la ética y responsabilidad social, y la innovación, repitiendo así la valoración reputacional de ediciones anteriores. Otros valores igualmente distinguidos fueron la calidad de producto y servicio y sus resultados económicos.

Merco 05

El Monitor Español de Reputación Corporativa Merco, de Villafañe y Asociados, elabora desde el año 2000 la evaluación de los factores que hacen reputada a una empresa. En este período el factor que más ha evolucionado en su distinción de variable principal es Ética y responsabilidad social corporativa.

Este ranking de reputación corporativa se basa en la opinión de más de 1.200 directivos de empresas con una facturación superior a los 50 millones de euros, quienes han valorado el comportamiento corporativo de empresas en España de acuerdo a seis variables de análisis: calidad laboral, calidad comercial, dimensión empresarial, ética y responsabilidad social, innovación y resultados económicos. La evaluación de expertos se ha completado en el caso de las 50 primeras empresas con el contraste de 75 analistas financieros, 70 miembros de ONGs, 58 sindicalistas y 35 miembros de asociaciones de consumidores.

Fundación Eroski selecciona sus proyectos solidarios

APOYA CON 153.876 EUROS LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO DE LA FUNDACIÓN COPADE, FUNDACIÓN AKWABA Y LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA RELIGIOSOS SANITARIOS F.E.R.S.

El Patronato de Fundación EROSKI financiará con 153.876 euros los proyectos presentados por la Fundación COPADE, Fundación AKWABA y la Federación Española Religiosos Sanitarios F.E.R.S. Estos tres proyectos han sido elegidos conforme a los criterios establecidos en su convocatoria anual entre los 60 proyectos presentados de intervención en distintos países de América, Asia y África.

Esta Convocatoria es uno más de los elementos que conforman el Programa de Cooperación Internacional de Fundación EROSKI: "Campaña de Escolarización a favor de las niñas Educación Ya" en colaboración con Unicef, "Quincena informativa sobre Comercio justo", "Campaña de Emergencia Humanitaria en favor de los afectados por el Tsunami", las recogidas de alimentos realizadas en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (más de 1 millón de kilos entregados a lo largo de los 8 años de colaboración), o el "Programa de Entrega de Producto", con el que se donaron juguetes, alimentos y productos textiles fundamentalmente por un valor superior a 1.187.543 euros, a lo largo del 2004.

Proyectos

Estas son las características principales de los proyectos a financiar.

Fundación para el Comercio, COPADE: Concedida la financiación a la intervención en el proyecto denominado Desarrollo de Relaciones de Comercio Justo con Artesanos/as y Cooperativas campesinas con madera certificada FSC para Honduras.

Federación Española de Religiosos Sanitarios, F.E.R.S.: Concedida la financiación a la intervención en el proyecto denominado, Mejora de las condiciones de vida de la comunidad de San Lorenzo de Moxos, mediante la capacitación de las mujeres en artesanía tradicional y posterior comercialización de los bienes producidos a realizar en El Alto-La Paz- Bolivia.

Fundación Privada Catalana AKWABA: Financiación concedida a la intervención en el proyecto denominado Formación Socio-laboral para Niñas/os Soldado, para Costa de Marfil.



Grupo Eroski abre un nuevo hipermercado en Madrid

EL ESTABLECIMIENTO, QUE HA SUPUESTO UNA INVERSIÓN DE 22 MILLONES DE EUROS, ES LA LOCOMOTORA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA EBOLI, EN EL QUE TRABAJARÁN 410 PERSONAS.

Grupos Eroski ha abierto un nuevo Hipermercado en la localidad de Pinto (Madrid). El centro tiene una superficie total de 11.230 metros cuadrados y ha supuesto una inversión de 22 millones de euros. Cuenta, además, con las características propias de esta enseña comercial, distinguida por parte de los consumidores con una clara posición de liderazgo en productos frescos, la oferta de la mejor información en sus marcas propias y unos precios competitivos.

El hipermercado EROSKI, que será locomotora importante del nuevo Centro Comercial y de Ocio Plaza Eboli en Pinto (Madrid) donde está integrado, abre sus puertas en una superficie de ventas superior a los 8.000 metros cuadrados. Plaza Eboli cuenta, además de con el Hipermercado EROSKI, con más de 1.000 plazas de aparcamiento, 111 tiendas y restaurantes, así como 8 salas de cine.

El hipermercado EROSKI ha dado empleo a 174 personas, a las que se les ha dedicado 16.000 horas a su formación. La gasolinera autoservicio del centro comercial también es propiedad de Grupo Eroski.

Grupo Eroski cuenta en Madrid con una red comercial de 4 hipermercados EROSKI, 14 supermercados Eroski/center, 10 oficinas de Viajes Eroski y 3 tiendas de deporte Forum.



Señas de identidad

Grupo Eroski agrupa a más de 31.000 personas en su equipo de profesionales, de los que más de 12.000 son trabajadores propietarios, y extiende su red comercial por toda España. En la actualidad, esta red está compuesta por 78 hipermercados EROSKI, más de 650 supermercados Eroski/center y Eroski/city, 38 gasolineras, 30 tiendas de deporte Forum, 172 tiendas de perfumería, 198 oficinas de la agencia de viajes y 20 plataformas de mercancías.

Los trabajadores del Grupo Eroski participan en la propiedad, en la gestión y en los resultados de la empresa, caso único en la distribución alimentaria en España. De este modo, el Grupo Eroski se distingue por una serie de valores que forman parte intrínseca de su cultura empresarial: integrar y propiciar el desarrollo de las personas, satisfacer al cliente, ofrecer y dar soluciones a las necesidades de los consumidores, mantener un compromiso de solidaridad a la hora de distribuir los beneficios y generar riqueza que revierte en la sociedad.

MU y la Cámara de Gipuzkoa organizan un curso de marketing

EL CURSO ANALIZARÁ UN NUEVO CONCEPTO DE MARKETING LIGADO AL SERVICIO Y NO AL PRODUCTO.



La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea y la Cámara de Gipuzkoa han puesto en marcha un curso avanzado de marketing basado en la superación de expectativas para evaluar la calidad, un nuevo concepto de marketing ligado al servicio y no al producto. Es decir, se trata de una propuesta que parte de un hecho demostrado, según el cual las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de servicio.

El curso, diseñado por Mondragón Unibertsitatea, desea formar profesionales capaces de dirigir un Departamento Comercial y de Marketing. Se impartirá en la Cámara de Gipuzkoa y se inscribe en el acuerdo de colaboración suscrito por ambas entidades en materia de formación e investigación.

Nuevo concepto del marketing

A lo largo de 110 horas lectivas que componen el curso, los participantes adquirirán conocimientos especializados de marketing que incorporan los retos derivados de la creciente internacionalización y globalización de la economía, el avance de las nuevas tecnologías y la necesidad estratégica de aprovechar las capacidades de las personas dentro de la empresa.

El curso parte de un nuevo concepto de marketing estrechamente ligado al servicio y no al producto, tendencia habitual hasta la fecha. En este marco es imprescindible trabajar en la superación de expectativas. Un contexto en el que es vital que las organizaciones vascas construyan nuevos planteamientos estratégicos y se alejen de los ya obsoletos enfoques de marketing.

Oro para los fundadores

LA DIPUTACIÓN DE GIPUZKOA RECONOCE CON SU MÁXIMA DISTINCIÓN A LOS FUNDADORES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA.



El 17 de marzo fue un día grande para Gipuzkoa, cuya máxima institución vistió sus mejores galas para celebrar el acto de entrega de las Medallas y Placas de Oro a José Mari Ormaetxea, Alfonso Gorroñoigoitia y –a título póstumo– a José María Arizmendiarieta, Jesús Larrañaga y Luis Usatorre. En el mismo acto también se distinguió a la pintora irundarra Menchu Gal. Fue un día especial para todos ellos y para quienes les acompañaban, una jornada solemne y muy emotiva que estuvo presidida por el lehendakari Ibarretxe y el diputado general, Joxe Joan Gonzalez de Txabarri.

El acto comenzó hacia las 11,00 de la mañana en la Plaza Gipuzkoa, cuando los homenajeados fueron recibidos a pie de calle por el Diputado General y a los que posteriormente se unió el lehendakari. Los dantzaris les bailaron un preciosista *Ezpatza dantza* y les acompañaron hasta la puerta de honor de la Diputación para saludar a los miembros del Consejo de Diputados y ascender al salón del trono a los sonos del himno de Gipuzkoa. Aunque el acto solemne de imposición de las distinciones se realizó en el salón del trono, los organizadores del acto habilitaron varias salas contiguas para acoger a los más de 200 invitados que acudieron a una ceremonia que fue transmitida por circuito cerrado de televisión y que se pudo ver en varias pantallas repartidas por el Palacio Foral.

Acto central

Ya con los homenajeados en el salón del trono, en primer lugar se procedió a la lectura de la *laudatio* –una especie de alabanza de los méritos de los fundadores que se encargó de hacer Joxe Azurmendi– quien destacó sobremanera “su

generosidad, su responsabilidad social y su capacidad de trabajo”. A continuación, se proyectó un emotivo video que en poco más de ocho minutos resumía la trayectoria de la obra de los fundadores y los valores en que se cimentó su evolución. Tras la entrega de las medallas y placas, Alfonso Gorroñoigoitia intervino en representación de los homenajeados para agradecer la distinción, compartirla con sus mujeres, con todos los cooperativistas de MCC y con Gipuzkoa “que también ha sido pionera cooperativista como tierra que hizo posible ese modelo personalista de concebir la empresa.”

Gonzalez de Txabarri tomó la palabra a continuación para pronunciar un discurso bien elaborado, en el que señaló que “los dirigentes de Mondragón habéis sabido modelar una cultura organizativa propia y característica, una cultura de empresa – ¡menuda escuela!– sostenida en valores singulares y organizada de manera peculiar, que ha trascendido en la sociedad vasca más allá del propio movimiento cooperativo”. Asimismo, añadió que “Mondragón ha constituido y se conforma hoy como un polo de referencia internacional, un modelo empresarial singular formulado desde valores fundamentales de igualdad, solidaridad, participación y dignidad en el trabajo, con objetivos precisos de creación de empleo, de generación de riqueza y bienestar social, de autonomía y autogobierno organizativo, de innovación, dinamismo directivo e iniciativa empresarial”.

Por su parte, el lehendakari Ibarretxe quiso agradecer a los homenajeados su magnífica aportación para que “*Euskadi tenga su sitio en este huracán de construcción destructiva que es el mundo globalizado*”.



Ekitaldi gogoangarria

Heria maitatzeko era asko dago. Hona hemen gaurkoan, jario biziko bi iturri ondo garden eta oparo.

Euskal herrietako giroa ondo beltza zen garaietan, kolorez argitzen jakin izan zuen Menchu Galek.

Euskal herrietako langileria arnas herstuka zebilen garaietan, aire berria ekarri zuten euskal ekonomi esparrura Jose Maria Arizmendiarietak, Jesus Larrañagak, Luis Usatorrek, Jose Maria Ormaetxeak eta Alfonso Gorroñoigoitiak.

Egin diezaigun omen. Haien hitza eta itzala ez ditzala haizeak eraman.

Joxe Joan Gonzalez de Txabarri, Ahaldun Nagusia

Asamblea General de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado

ACOGE EN SU SENO A 448 COOPERATIVAS Y 31.658 EMPLEOS. EN 2005 CREARÁ UN CENTRO DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO VASCO.

A mediados de este mes de marzo la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi (FCTAE) celebró su Asamblea General en Vitoria-Gasteiz. A la ya tradicional cita acudió un buen número de representantes de las cooperativas federadas para conocer de primera mano los logros conseguidos por la Federación en pro del cooperativismo vasco. En la apertura de la Asamblea estuvo presente el Consejero del Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Joseba Azkarraga, quien manifestó su satisfacción por el espíritu de colaboración entre su Consejería y la propia FCTAE y las metas logradas por ambos en favor del cooperativismo vasco.

Por su parte, el presidente de la FCTAE, Patxi Ormazabal, hizo una valoración del ejercicio pasado destacando el incremento del censo de cooperativas desde 427 a 448, así como el incremento en 2.002 empleos respecto al ejercicio anterior. Las cooperativas federadas alcanzaron una facturación en 2004 superior a los 5.300 millones de euros, un 8,2% más que en el ejercicio precedente. En el área de servicios a las cooperativas destacó los programas Elkar-kide, sistema de acogida a las personas en las cooperativas, y Elkar-innova, programa de promoción de la innovación y la diversificación en las cooperativas federadas, así como la excelente evolución de Elkar-lan en la promoción de nuevas empresas cooperativas.

Elkar-Ikertegia S. Coop.

De cara a este ejercicio, uno de los objetivos más destacables de la FCTAE, al margen de su reiterada apuesta por la creación de nuevos empleos cooperativos, es el próximo lanzamiento del



Centro de Estudios y Análisis del Movimiento Cooperativo Vasco, Elkar Ikertegia S. Coop. Se trata de una iniciativa en la que también participan MCC, el Consejo Superior de Cooperativas y la Confederación de Cooperativas de Euskadi, que aspira a fomentar el cooperativismo el particular y la economía social en general. Entre sus actuaciones estarán el impulso al estudio y la investigación en relación con el cooperativismo; abordar los estudios y análisis, sobre temas socio económicos que afecten a las cooperativas y/o estudios que den soporte técnico a los representantes del movimiento cooperativo; y captar y gestionar información relevante sobre la economía social, especialmente en el ámbito normativo a modo de observatorio especializado, o cualquier otra actividad que contribuya a la generación de ideas y a la reflexión sobre temas vinculados con el cooperativismo y la economía social.

IKAS PROGRAMAREN BUKAERA EKITALDIA

Otalorako IKAS programaren edizio berri baten amaiera ekitaldia egin zen joan den martxoaren 11n Otaloran bertan. Egun horretan ikasleen lanak aurkezteaz gain, programaren ebaluazioa egin zen eta baita ohiko diploma banaketa ere.

IKAS-eko edizio honetan 14 ikasle aritu dira, (Fagor Ederlan, Edertek, Maier, Orona eta Matrici kooperatibetakoak) eta 150 orduko ikastaroa burute dute. Bertan enpresa kudeaketan garrantzitsuak diren hainbat arlori eman die errepaso, hala nola finantzak, estrategia, marketing, giza baliabideak eta kultura kooperatiboari dagozkionak.

Zorionak guztioi!



IK4, ikerketa teknologikoaren aliantza

CEIT, GAIKER, IKERLAN ETA TEKNIKER ZENTROAK BATU EGIN DIRA BERRIKUNTZA SUSTATZEKO.



○ tsailaren 3an aurkeztu zen aliantza, Donostiako Kursaal jauregian egin zen ekitaldian, Juan Jose Ibarretxe Lehendakaria mahaiburu zela. Juan Miguel Retolaza IK4ko presidentea aurkeztu zituen Aliantzaren xehetasunak, eta Román Knörr Confebask-eko presidentea ere hartu zuen parte ekitaldian: "Euskal enpresa I+G+Bren erronkaren aurrean" hitzaldia eman zuen. Bestalde, Josep Valor IESEko irakaslea "Balio-iturriak informazioaren garaian" gaiari buruz hitz egin zuen.

Ceit, Gaiker, IKERLAN eta Tekniker zentroek IK4 aliantza eratu

dute, kideen ezagutza eta esperientzia batzeko. Hala sortutako masa kritikoari esker, bakoitzaren espezializazio-arloan bikaintasun zientifiko eta teknologiko handiagoa lortu ahal izango da. Gainera, oinarri eraginkorragoa bilakatuko da enpresetako produktuen eta prozesuen berrikuntzarako.

Guztiek batera, 50 milioi euroko fakturazioa lortzen dute, eta 700 ikertzailez eta teknikariz osatutako pertsonala eratzen dute. Hala, kontratu bidezko ikerketa egiten duten erakundeen artean nabarmentzen da European.

Lehentasunezko ikerketa-arloak

Hauek dira lehentasun gehien duten ikerketa-arloak: Mekatronika, Mikroteknologiak, Kudeaketa eta

Ekoizpen Industrialak, Bioteknologia, Informazio-teknologiak, Energia, Materialak eta Prozesuak, eta Energia.

Aliantzaren parte izan nahi duten erakundeek ateak irekita utzi dizkiete, eta Unibertsitatearekiko lankidetzaren alde egingo dute bereziki. Gaur egun ere, Unibertsitatearekin lotura estua dute zentro fundatzaileek; hori da, esaterako, IKERLANen kasua, Mondragon Unibertsitatearekin erlazio estua baitu.

Guillermo Dorronsoro izendatu dute IK4ren zuzendari orokor. Dorronsoro jaunak zentro teknologikoen mundua oso ongi ezagutzen du, eta enpresa-arloko esperientzia profesionala du.

ENTREGA DE DIPLOMAS DEL MASTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

El pasado 25 de febrero, un total de 17 personas recibieron el diploma de la XIV edición del Master en Dirección de Producción, impartido por la Escuela Politécnica Superior de MU.

La entrega de diplomas se celebró en el Palacio de Otalora y fue presidido por el Rector de Mondragon Unibertsitatea, Inaxio Oliveri. En el acto también participaron el director de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Javier Retegui, y el director gerente de Irizar, Koldo Saratxaga, que ofreció una conferencia sobre economía y empresa.

ZORIONAK GUZTIOI!



Automobil lehiaketako espezializazio teknikoari buruzko masterra abian da

MONDRAGON UNIBERTSITATEAK EPSILON EUSKADIREKIN ELKARLANEAN ANTOLATU DU EUROPAN AINTZINDARIA DEN MASTERRA.



Epsilon Euskadirekin elkarlanean antolatutako Automobil Lehiaketako Espezializazio Teknikoari buruzko Masterra abian da pasa den martxoaren 2tik aurrera. Anjeles Iztueta, Unibertsitate eta Ikerkuntza sailburua; Joxe Joan Gonzalez de Txabarri Gipuzkoako Ahaldu Nagusia; Inaxio Oliveri MUko errektorea; eta Joan Villadelprat, Michel Lecomte eta Carlos Mollá Epsilon Euskadiko arduradun nasusiak izan ziren Epsilon Euskaditik Azkoitian duen errendimendu handiko zentroan egin zen hasiera emateko ekitaldi ofizialean.

Ezaugarri horiek dituen bai Estatuko bai Europako master bakarra da. Masterrak Europan erreferente izatea du helburu eta horretarako automobil-lehiaketan

espezializatu nahi duten 24 ingeniari prestatuko ditu urtero. Automobil teknologian Epsilon Euskadik Azkoitian duen errendimendu handiko zentroan emango da masterra, eta Mondragon Unibertsitateko irakasleek eta lehiaketa- eta irakaskuntza-munduko nazioarteko profesionalak emango dute. Kurtsoak ezagumendu praktikoari garrantzi handia ematen dio, izan ere ikasleak lehiaketa garaian zirkuituetara joango dira.

Helburuak

Masterraren helburua ikasleei diziplina anitzeko prestakuntza eskaintzea da guztiz prestatu egoteko, besteak beste, aeronautikaren, ibilgailuen



dinamikaren, moto-bultzatzaile multzoaren, programazioaren eta lehiaketako ekipoen kudeaketaren arloetan. Lehiaketa-talde

batean edo automobil-industrian sartzeko behar duten ezagumendu teorikoa eta praktikoa izango dute ikasleek kurtso amaieran. Horretarako, ibilgailua osatzen duten modulu nagusien elementu eta funtzio garrantzitsuenei buruzko erabateko ezaguera emango zaie.

Injinerutzako tituludunei, teknologia elektronikoetan eta automobilen inguruko mekanikan espezializatutako ikertzaileei eta automobilen sektoreko profesionali bideraturik dago kurtsoa. Guztira 24 ikasle hartuko dituzte Epsilon Euskadik Azkoitian dituen instalazioetan.

Handigura handiko proiektua baten lehen etapa moduan planteatzen dute masterra bi entitateek. Goi-lehiaketan parte hartuko duten pilotu eta tekniko euskaldunen belaunaldi bat prestatzea da master horren helburua.



Elkarrizketa



En la foto, de izquierda a derecha: Jose Ramón Gorosabel, Ferd Freunlich, Jesús Catania, Joseph Stiglitz, Terence Martin y Mikel Lezamiz, durante la visita del Nobel a MCC.

El profesor de la Universidad de Columbia (EEUU) Joseph Stiglitz, Premio Nobel de economía en 2001, fue miembro del comité de asesores económicos de Bill Clinton entre 1993 y 1995 y vicepresidente del Banco Mundial entre 1997 y 2000. Autor del libro "El malestar de la globalización", un best seller traducido a veinte idiomas, en el que pregonaba, entre otras cosas, el elevado coste social del capitalismo y las injustas desigualdades del desarrollo del planeta. Este mes de marzo estuvo en Mondragón, invitado por la Universidad.

¿Conocía la Experiencia cooperativa de Mondragón?

Sí, claro. Había oído hablar de Mondragón hace mucho tiempo. No en vano es el grupo de cooperativas de trabajo asociado más exitoso del mundo. Tengo un buen número de amigos que se había acercado hasta aquí y tuvieron la oportunidad de hablar con personas implicadas en este proyecto cooperativo. Todos ellos me trasladaron su interés y me recomendaron que hiciera esta visita.

Cuatro horas de estancia en Mondragón quizás no sean suficientes para hacerse una idea exacta de lo que es MCC, pero ¿qué sensación le ha producido?

Lo primero que llama poderosamente la atención es su dimensión y su nivel organizativo: es una realización impresionante y muy diversificada, que aborda temas productivos, investigación, servicios bancarios, formación, servicios de salud... Asimismo, me ha interesado mucho todo lo que tiene que ver con el diseño del proceso de toma de decisiones y particularmente con el rol del consejo social asegurando que las opiniones de los trabajadores sean tenidas en cuenta. También me ha sorprendido, además de la moderna tecnología de sus fábricas, cómo han logrado adaptarse a los cambios a lo largo del tiempo, y la expansión a lo largo y ancho del mundo implantando plantas productivas y la sensibilidad que existe por mantener los valores y principios cooperativos en un nuevo escenario global. Por último, creo que es muy destacable el hecho de lograr mantener los puestos de trabajo en el entorno, especialmente cuando el desempleo es un problema tan serio en muchas áreas del mundo en este contexto de globalización. En ese sentido, creo que todos los economistas que estudian el cooperativismo coinciden en

Joseph Stiglitz
Premio Nobel de Economía 2001

“Las cooperativas son una solución posible a algunos problemas del capitalismo”

señalar que el hecho cooperativo modifica el comportamiento de las organizaciones impulsando su compromiso con la creación y el mantenimiento del empleo.

Usted mismo es un defensor de la necesidad de reformas en el sistema capitalista. Sin ánimo pretencioso ¿cree que el cooperativismo ofrece alguna pista para esas reformas?

Es evidente, todo el mundo lo reconoce, que el capitalismo actual tiene algunos problemas de fondo: cómo gestionar la globalización, cómo resolver los problemas ambientales o cómo tratar a los trabajadores. Y también es obvio que las cooperativas no pueden solucionar todos los males del capitalismo, pero representan una solución posible a algunos de estos problemas. Por eso, una de las inquietudes más frecuentes entre algunos economistas es por qué no ha proliferado más en el mundo este tipo de organizaciones. Mondragón ha triunfado y hay algunas otras experiencias exitosas en el mundo. La pregunta es ¿se puede imitar esta solución en otras partes del mundo o hay algo especial en este grupo que no se puede reproducir?

Una de las amenazas de la globalización son las deslocalizaciones. En su opinión ¿qué riesgos comporta para MCC?

La competencia global ha existido desde siempre. Lo que ocurre es que últimamente se ha acelerado tanto que todas las grandes multinacionales están tratando de identificar cuáles serán sus ventajas competitivas de cara al futuro. Y eso ha generado un cambio dramático en la economía global. Las empresas americanas no se sienten responsables de la pérdida de puestos de trabajo derivados de la globalización. Simplemente buscan una producción con un coste menor y si es más barato producir en China se cierran las fábricas en América, con la consiguiente pérdida de empleos, y se trasladan allí. Sin embargo, entiendo que aquí sí sienten esa responsabilidad y por eso se preguntan cómo pueden aprovechar algunas de las ventajas potenciales de la globalización y al mismo tiempo lograr el objetivo de mantener los empleos. Creo que es una forma distinta de enfocar el problema que probablemente tendrá consecuencias más positivas en el largo plazo.

JORNADA SOBRE "BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS"

El pasado 11 de marzo se celebró en el Centro Corporativo de MCC una nueva sesión sobre "Buenas Prácticas Corporativas". En esta edición el objetivo fundamental de esta jornada consistió en presentar los datos del estado de situación en 2004 y el Plan 2005-2008 en materia iMCC, y profundizar en la planificación de las TICs integradas en la estrategia y como soporte a la dirección. La sesión estuvo aderezada con las interesantes aportaciones de ponentes de diferentes cooperativas que ya tienen probada experiencia con estas herramientas, como es el caso de Orbea, Eroski o iLKS.



Euskalan elkartearen Batzar Nagusia

APIRILAREN 7AN ARRASATEKO MONTEIRON JAUREGIAN IZANGO DA.

Joan zen ekitaldian egindako hausnarketa-prozesu sakon baten eraginez, eraberrituta eta helburu berri bezain erakargarriak ditu Arrasateko EUSKALAN Elkartek datozen urteotarako.



Horien guzti horien berri emateko, datorren apirilaren 7rako, osteguna, Ohiko Batzar Nagusia deitu du Arrasateko Monterron Jauregian. Ekitaldixoa arratsaldeko 6,30etan izango da, ondoko gai-zerrenda honi jarraituz:

1. Aurreko Batzar Nagusiaren aktaren onarpena
2. 2004ko jarduera
3. 2005-2008rako Plan Estrategikoa
4. 2005erako egitasmoak
5. Zuzendaritza Batzordearen berriztapena
6. Galde-erreguak

Lan-munduari alorrean euskararen egoera zertan den jakiteko aukera paregabea dago. Beraz, gonbidatuta zaudete euskaltzale guztiok parte hartzera.

GIPUZKOAKO BATZAR NAGUSIETAKO ORDEZKARIAK M.U.N IZAN DIRA

Martxoaren 18an Gipuzkoako Batzar Nagusietako ordezkariak Mondragon Unibertsitatea eta Garaia Berrikuntza Gunea bisitatu zuten.

Batzar Nagusietako ordezkariak hauek izan ziren: Leire Ereño lehendakaria; Pello González eta Joaquín Villa, Berrikuntzarako Komisioko eta Ezagutzaren Elkarteko lehendakaria eta foru diputatua; eta alderdi politikoetako ordezkari desberdinak.

Mondragon Unibertsitatetik, berriz, Inaxio Oliveri errektorea; Joxe Mari Aizega, errektore ordea; Idoia Peñacoba, idazkari nagusia; Jose Luis Abaunz eta Juanjo Otaño dekanook; eta Mila Belategi, administrazio zuzendaria.

Programaren arabera, Garaia Berrikuntza Gunea bisitatu ondoren, MUko proiektuaren berri jaso zuten eta MCCko egoitza nagusian Zientzia eta Teknologia Plangintzaren nondik norakoak aztertu zituzten.



“Empresa cooperativa y liderazgo”

LA OBRA ES UNA RECOPIACIÓN DE PONENCIAS SOBRE LAS CLAVES DEL LIDERAZGO DE MONDRAGÓN.

El libro “Empresa cooperativa y liderazgo”, recientemente publicado y cuyo autor es Inaxio Irizar, profesor de MU, recopila las ponencias que englosaron las jornadas celebradas en julio de 2004 bajo ese mismo título, y organizadas por MU y

LKS. En el libro se aborda el prisma del liderazgo en MCC desde diferentes ángulos, tomando como referencia las experiencias de los propios líderes. Hemos charlado con Inaxio, coordinador de este proyecto.

Elkarrizketa



Inaxio Irizar Profesor de MU

“Queremos ser la Harvard del cooperativismo”

¿Cuál es el objetivo del libro “Empresa Cooperativa y Liderazgo”?

Antes que nada quiero señalar que el contenido del libro es compartido, a pesar de figurar sólo mi nombre. Se trata de un libro donde el valor añadido es aportado por un equipo multidisciplinar, al haberse elaborado con las ponencias de las Jornadas “Empresa cooperativa y liderazgo” que organizamos entre MU y LKS el verano de 2004, y desde estas líneas me gustaría agradecer de nuevo a los ponentes: José Luis Madinagoitia, José M^º Ormaechea, Koldo Saratxaga, Javier Mongelos, Fermin Garmendia, Jose Ignacio Martín, Antonio

Cancelo, Belén Kortabarria y Jesús Catania. Ellos aportan realmente el valor añadido del libro.

El objetivo al editarlo es acercar al mayor número posible de cooperativistas el día a día real y actual del liderazgo, desde unas ópticas distintas y complementarias. Y aunque puedan tacharme de no ser objetivo, creo que el contenido es realmente excelente, muy práctico y aplicado. El liderazgo que se trasluce del libro no emana de teorías academicistas, sino de experiencias reales de personas muy experimentadas en empresas de éxito.

En cuanto a sus destinatarios, por su actualidad y practicidad pienso que todos los cooperativistas deberíamos leerlo, y en muchos casos, tenerlo como guía.

VISITA DEL BANCO POPULAR

Una delegación del Banco Popular integrada por Francisco Dopico, Consejero Delegado Banco Popular, Miguel Mozo Director General Banco Vasconia, y Fernando Merino, Director de Zona Banco Vasconia, se acercó este mes de marzo a MCC. La visita sirvió para presentar la realidad de la Corporación y llevar a cabo una reunión de trabajo en la que por parte de MCC estuvieron Jesús Catania, presidente del Consejo General, Miguel Angel Laspiur y Juan Luis Isasmendi, del Departamento Financiero del centro corporativo.

También hubo tiempo para la foto de rigor.



¿Cuál ha sido el proceso de elaboración?

Ha sido un proceso artesanal, de oficio: grabar las ponencias, transcribirlas, elaborar un índice, adaptarlas al papel, corregirlas por parte de los ponentes, corregir las pruebas de imprenta, y publicarlo. Hay que señalar que en las transcripciones de las ponencias se ha intentado mantener el estilo hablado, para que su lectura ganase en amenidad. En cuanto a los índices de cada capítulo, su objetivo es facilitar la ubicación del lector en el libro.

Recoge las ponencias expuestas en las Jornadas celebradas en 2004, ¿cuáles fueron las aportaciones más interesantes o sus conclusiones?

Se me hace difícil contestar esta pregunta, al ser tantas las aportaciones. Recomiendo vivamente su lectura sosegada. Entre los puntos que se repiten, con enfoques distintos, están: las personas, la participación, la creatividad, la innovación, los clientes, los procesos, las redes de apoyo, los equipos, el compromiso, los valores, la multidisciplinariedad, el trabajo bien hecho, etc.

El futuro de nuestras empresas y de nuestros puestos de trabajo está en saber hacer mejor las cosas, no en competir sólo en precios. Y prácticamente todos los ponentes coinciden en que estamos bastante lejos de gestionar adecuadamente los puntos antes mencionados. Más que de conclusiones cerradas se habla de tendencias, de pensamientos, de compartir proyectos, de participar, de dar protagonismo, permanentemente y en todas las áreas empresariales, en un proceso abierto y de futuro.

Las Jornadas organizadas por MU son ya una cita obligada todos los años. ¿Cómo se perfilan las jornadas de 2005?

El año 2004 se produjeron dos hechos relevantes. El primero fue que el Presidente de MCC Jesús Catania, en el acto oficial de la inauguración del curso académico 2004/05 y ante



el Lehendakari Ibarretxe y todas las autoridades políticas, empresariales y académicas, nos propuso el reto de ser la "Harvard del cooperativismo". El segundo es que en el proyecto de reestructuración de Mondragon Unibertsitatea, en junio-julio del 2004 las asambleas de las tres Facultades y Escuela aprobaron la reordenación de las áreas de trabajo, quedando la economía social bajo la responsabilidad de la de Empresariales.

En este doble contexto, asumimos con ilusión y entrega el reto del Presidente de MCC, y además de organizar una nuevas Jornadas en el 2005, decidimos ampliar nuestro mercado organizando por primera vez un Congreso internacional para investigadores de economía social y cooperativismo. De hecho, este curso tenemos ya 39 tesis doctorales en marcha que se están realizando en euskara, castellano, francés e inglés, por alumnos de 7 países. Asimismo, decidimos ampliar la oferta de los cursos de cooperativismo que se impartían ya en el MBA Master en Dirección de Empresas, ofertando un MBA a tiempo parcial para los potenciales participantes del resto del estado y de Latinoamérica que no pueden permanecer todo un año aquí.

Entendemos que estas tres acciones son necesarias y complementarias en el exigente camino para devenir la "Harvard del cooperativismo". Y además de ser un equipo multidisciplinar en la propia Facultad, hemos pasado la invitación de colaboración al resto de docentes e investigadores de MU y de MCC, siendo la respuesta muy esperanzadora.

Las Jornadas de este verano de 2005 versarán sobre un tema muy actual, la globalización y la deslocalización, y llevarán por título "El cooperativismo de Mondragón ante los retos de la globalización". Las ponencias se desarrollarán los días 29 y 30 de junio y 1 de julio por la mañana, en el Aula Magna de la antigua Universidad Sancti Spiritus de Oñati. Y para complementarlas, las tardes de los días 29 y 30 serán las visitas a las empresas.

"LITERATURA ETA BIDAIA" AZTERGAI HUHEZIK ANTOLATUTAKO LITERATURA ASTEAN

Martxoaren 14tik 18ra bitartean ospatu da Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak antolatu duen Literatura Astea.

Zazpigarren edizio honetan "Literatura eta bidaia" aztertu da, eta gai hori ardatz izanik programa zabala izan dute. Roge Blascok zuzentzen duen "Levando anclas" irratsaioa zuzenean ikusteko aukera paregabea izan zen, eta horretaz gain hainbat ikuskizun eta hitzaldi eskaini ziren Eskoriatzako Fakultatean, Jon Arretxe, Anjel Lertxundi, Harkaitz Cano, Patxi Zubizarreta, Jabier Muguruza, Txema Garcés eta Joseba Loinazen eskutik.

Gainera, asteari amaiera emateko, fakultateko ikasleek hartu zuten txanda eta "Hitza lagun, bidaia dezagun" izeneko saioa eskaini zuten.



Un largo proceso de reflexión y participación

El proyecto de **Adaptación Organizativa del Grupo Industrial** se inició en febrero de 2003 y su puesta en práctica se hará efectiva a principios de 2006: Tres años de reflexión, debate, búsqueda de soluciones e integración de aportaciones de las cooperativas.

José Luis Lafuente, Coordinador del Proyecto



Lanzamiento del proyecto

A principios del 2003 se inicia un proyecto con la participación de 35 personas del Grupo Industrial (7 del Consejo General, 7 de la Comisión Permanente y 21 directivos de Cooperativas) con las siguientes metas:

- Garantizar un diseño organizativo robusto para dar respuesta a los retos de los próximos 10-15 años.
- Dotarnos de la suficiente flexibilidad organizativa para aprovechar al máximo las sinergias potenciales que tiene el Grupo Industrial.
- Conseguir una mayor integración de las Cooperativas en la Corporación.

Para facilitar la participación se crearon tres Equipos de Trabajo, y un Comité de Coordinación del Proyecto. Para los hitos fundamentales se organizaron sesiones plenarias del conjunto de los participantes.

Durante varios meses los diferentes equipos de trabajo procedieron a identificar los problemas que afloran a simple vista, agruparlos en unos pocos problemas de fondo, y definir la dirección de la solución para resolverlos.

Diagnóstico

Un primer diagnóstico del grado de adecuación del Modelo Organizativo vigente, de sus éxitos y fracasos en su

La estructura organizativa actualmente vigente en MCC es fruto de la implantación del Proyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón, aprobado en el Congreso extraordinario del año 1991. La característica fundamental de este proyecto se basaba en una orientación producto-mercado, en lugar de la orientación de Grupos Comarcales existentes previamente.

Desde entonces, se ha ido implantando progresivamente el esquema organizativo, y se han experimentado sus numerosos beneficios,

pero, cómo no, también algunos de sus inconvenientes o dificultades. Ha pasado un tiempo suficiente para la experimentación y probablemente la inercia no provocará más mejoras pero sí una agudización de los problemas identificados.

Conscientes de esta preocupación, avalada por manifestaciones expresas de los Equipos Directivos, Gerentes y Presidentes de las Cooperativas del Grupo Industrial, en sus reuniones con el Presidente a lo largo de los años 2001 y 2002, el Consejo General decide someter a una revisión en profundidad el diseño organizativo de dicho Grupo.

aplicación pasada, ofrece las siguientes conclusiones:

- La dirección de la solución adoptada el año 91 era la adecuada: Debemos propiciar la máxima integración posible entre las cooperativas.
Asimismo, el vector "producto-mercado" debe ser el preferente para intentar agrupar cooperativas.
- El grado de progreso en la integración ha sido muy desigual, porque las condiciones de partida de cada Agrupación/División eran diferentes por lo que: El Modelo Organizativo debe dotarse de mayores dosis de flexibilidad para dar respuesta a la diversidad del Grupo Industrial.

Reto del futuro e ideas fuerza

Aparece con fuerza en los equipos de trabajo, la eterna pregunta: ¿Qué es previo: la organización o la definición de las metas a alcanzar? Es decir: el ¿Cómo? o el ¿Para qué?. Hasta este momento, el Proyecto se había concentrado en la resolución de los problemas, pero identificamos la conveniencia de dedicar unas cuantas sesiones a definir el Reto del Futuro para el Grupo Industrial de MCC, lo que resultó ser uno de los elementos de mayor grado de consenso en todo el Proyecto y quedó formulado como sigue:

Mantenimiento y generación de empleo preferentemente cooperativo, adecuado al desarrollo de nuestro entorno.

Con el conjunto de las reflexiones introducidas procedimos a concretar

Este es el Reto del Futuro para el Grupo Industrial de MCC: **Mantenimiento y generación de empleo preferentemente cooperativo, adecuado al desarrollo de nuestro entorno.**

los detalles de la solución e hicimos un esfuerzo para agruparlas en tan sólo tres **ideas fuerza** que pudieran servir para comunicar más claramente las conclusiones. Este fue el resultado:

- Afianzamiento del enfoque actual: Ordenamiento.
- Revisión y Mejora el Esquema Organizativo: Flexibilidad
- Reforzamiento de la apuesta por el desarrollo: Innovación y Promoción

Comunicación y Contraste

Contábamos ya con un Modelo Organizativo suficientemente detallado como para proceder a contrastes a todos los niveles:

- Con el Consejo General y la Comisión Permanente, órganos que habían seguido de cerca el Proyecto, y habían participado activamente en sus fases primordiales, pero que en el mes de Julio aprobaron formalmente el Modelo desarrollado.
- Con algunos Directivos de los Grupos Financiero y Distribución, grupos que habían permanecido al margen de la reflexión pero que se verían afectados por algunas de las

modificaciones que se proponían.

- Con todas las personas de los Consejos de Dirección y Consejos Rectores de las Cooperativas (unas 1.000 personas) que recibieron una comunicación directa por parte de una de las personas del Comité de Coordinación del Proyecto. En muchos casos las cooperativas procedieron posteriormente a un análisis interno e incluso a un posicionamiento concreto con respecto al Modelo diseñado, y a realizar por escrito aportaciones concretas de mejora.

Ponencia y Adecuación Normativa

Con las aportaciones recogidas en los meses de enero y febrero de este año se procede a la redacción de la Ponencia y al análisis por parte de la Comisión Normativa de la Comisión Permanente, de la repercusión que tendría en las Normas Congresuales vigentes.

Los documentos resultantes tras la mejora y aprobación por parte del Consejo General y Comisión Permanente del mes de marzo, han sido distribuidas a todas las Cooperativas y sus principales ingredientes se detallan este número de la revista.

Próximos pasos

Ahora se inicia el proceso habitual de debate de la ponencia en todas las cooperativas, del que surgirán las enmiendas correspondientes que deberán ser presentadas con antelación al 19 de junio de 2005.

Tras el análisis y clasificación de las enmiendas recibidas se procederá a su distribución a todas las Cooperativas con la antelación suficiente para su análisis y posicionamiento previo al Congreso extraordinario que se celebrará el próximo 19 de octubre. ●

Plan de implantación

Con las decisiones que finalmente adopte el Congreso, se procederá a la puesta en práctica de la adaptación organizativa con el siguiente calendario orientativo:

- **Constitución de las nuevas Divisiones.** Primer semestre 2006.
- **Cambio de Composición Consejo General y Comisión Permanente.** Primer semestre 2006.
- **Constitución del Consejo Industrial.** Primer trimestre 2006.
- **Inicio de actividades del Centro de Promoción.** Primer semestre 2006.
- **Aplicación de nuevos criterios para Reconversión de Resultados y aplicación de FCI.** Datos de cierre de 2006.

Mundua aldatzen ari da, Talde Industrialala egokitzen

Industria Kontseilua, Elkarren arteko Interes Taldea eta Enpresak Sustatzeko Zentroa. Horiexek dira MCCren Talde Industrialaren antolamendu proposamenean jasotako berrikuntza nagusiak.

Dударik gabe, Industria Kontseilua eta Elkarren arteko Interes Taldeak sortzea eta jarduera berrien Sustapen Zentroa abian jartzea dira Talde Industrialaren antolamendu ereduaren proposamen nagusiak. Baina, berrikuntza horiez haratago, galdera asko eta asko egiten dira proiektu honen inguruan. Hona hemen horietako batzuk.

Zer dela-eta erabaki da Proiektu honi heltzea?

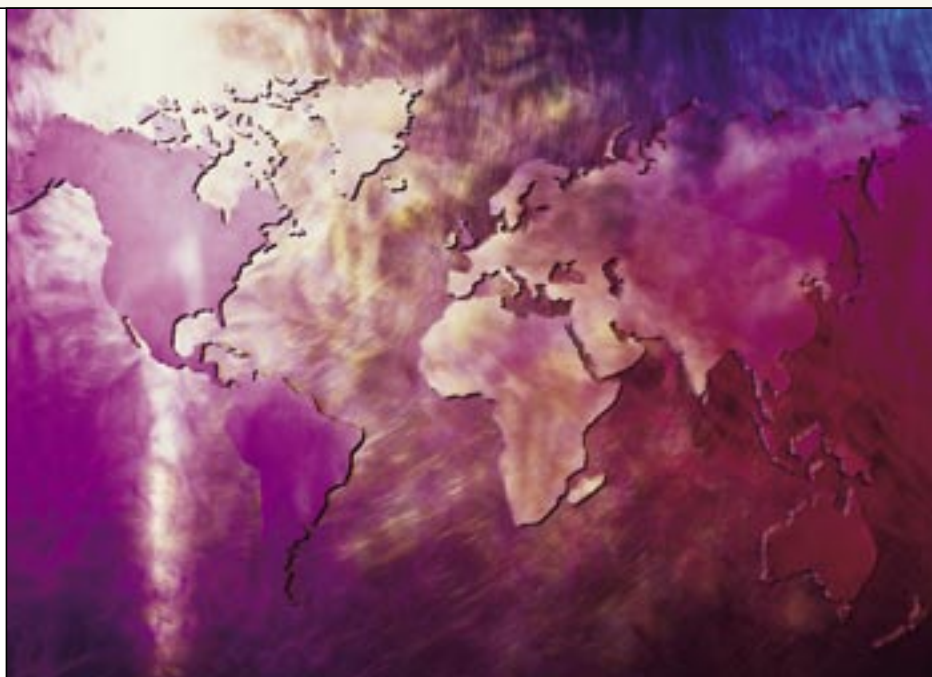
Talde Industrialaren antolamendua egokituz, erantzuna eman nahi zaio kooperatibetako zuzendaritza taldeek 2001ean eta 2002an MCCko Kontseilu Nagusiarekin egindako bileretan behin eta berriz azaldu duten kezkarari.

Zein izan zen Proiektuaren abiapuntuko helburua?

Hiru helburu ditu Proiektuak. Batetik, hurrengo 10-15 urteotako erronkei egokitutako antolamendu eskema berri bat diseinatzea. Bestetik, Talde Industrialari malgutasun nahikoa ematea, dauden sinergia potentzialak optimizatzeko. Azkenik, Kooperatibek Korporazioan integrazio handiagoa izan dezaten lortzea.

Zein da Talde Industrialaren erronka nagusia hurrengo 15 urteotan?

Enplegua mantentzea eta sortzea, ahal



bada enplegu kooperatiboa eta gure ingurunearen garapenari egokitua.

Zenbat dibisio industrial proposatzen ditu Proiektuak?

Antolamendu eredu berriak kooperatiben eta Korporazioaren artean maila bakarra egotea proposatzen du: dibisioak. Beraz, gaur egungo taldeak desegin, eta 11 dibisio sortzea proposatzen da, bakoitzak entitate juridiko propioa eta bere gobernu organoak dituela: Batzar Orokorra, Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza Batzordea; Dibisioko zuzendaria Dibisio horretako Kontseilu Errektoreak izendatuko du –lau urterako–,

eta izendapena Batzorde Iraunkorrek berretsiko du.

Industria Kontseilua sortzea da Txostenaren ekarpenetako bat. Zer da eta zein funtzio izango ditu?

Industri Taldeko Lehendakariorde Zuzendariak osatuko dute Industria Kontseilua, MCCko Kontseilu Nagusiko presidentea buru dutela, eta organoaren helburua esparru estrategikoan eta operatiboan dibisioak koordinatzea izango da. Industria Kontseiluak Talde Industrialaren berriazko gaiak aztertzeke eskumen guztiak izango ditu, eta, besteak beste, enpresa garapenaz,

kooperatiben arteko sinergien sustapenez eta zuzendaritza kudeaketaz arduratuko da.

Zer dira Elkarren arteko Interes Taldeak?

Dibisio bereko zein desberdinetako kooperatiben artean aukerak optimizatzeko bilgune edo topaleku da figura berri hau. Elkarren arteko Interes Taldeak eratu ahal izango dira elkarte gisa (kideei zerbitzuak emateko), une jakin bateko aliantza gisa (proiektu jakin baterako sortuta) edo aliantza iraunkor gisa (epe ertain eta luzerako helburuekin).

Figura berri honek antolamendu ikuspegi berriari kooperatiben arteko sinergiak ahalik eta hobekien aprobetxatzeko beharrezko den malgutasun maila emango dio.

Sustapen Zentroa sortzea da beste berrikuntzetako bat. Zer da Zentro hori?

Jarduera berrien Sustapen Zentroa berrikuntzaren eta sustapenaren bidetik garapenaren alde egindako apustuaren emaitza da.

Zentro berri honen filosofia sustapena indartzea da, sortuko dituzten lehenetsizko sektore berrietan jarduera berriak garatuz eta bide batez gure inguruneko beharreei egokitu diren lanpostuak sortuz –ahal dela kooperatiboak–.

Proiektu parte-hartzailea izan da?

Hasierako gogoetan Talde Industrialeko 35 lagunek hartu dute parte, eta gogoeta horretatik sortu da proposamena. Ondoren, kooperatiba guztietako Kontseilu Errektoreei eta Zuzendaritza Batzordeei aurkeztu zaie, eta ekarpenak egin dituzte.

Zein urrats garrantzitsu eman beharko ditu txostenak oraindik?

Organo korporatiboek txostena onartu ondoren, kooperatiba guztietara bidali da, eztabaidatu dezaten eta egoki irizten dioten zuzenketak aurkeztu ditzaten ekainaren 19a baino lehen. Lau hilabete geroago, urriaren 19an, Kongresu Kooperatiboaren Osoko Bilkura egingo da; Talde Industrialaren antolamendu egokitzapena 2006an hasiko da ezartzen. ●

72 COOPERATIVAS INDUSTRIALES AGRUPADAS EN 11 DIVISIONES

HOGAR

Fagor Electrodomésticos/Edesa, Fagor Industrial, Danona, Domusa, Kide, Coinma.

MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN

Fagor Ederlan, Maier, Cikautxo, Mapsa, Ecenarro.

MONDRAGÓN COMPONENTES

Copreci, Orkli, Eika, Fagor Electrónica, Matz-Erreka, Tajo, Embega, Consonni.

CONSTRUCCIÓN

Orona, Urssa, Rochman, Lana, Ecotècnia, Biurrarena, Coinalde, Etoriki.

ULMA

Ulma C. y E., Ulma Manutención, Ulma Forja, Ulma Hormigón Polímero.

UTILLAJE

Matrici, Batz, Aurrenak, Loramendi.

HOBELAN

Irizar, Urola, Ampo.

BIENES DE EQUIPO

Fagor Arrasate, Fagor Automation, Mondragón Assembly, Ona Pres.

MÁQUINAS HERRAMIENTA

Danobat, Soraluce, Egurko, Goiti, Lealde, Latz, Doiki, Ortza, Estarta, Ideko, D+S.

EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL

Orbea, Dikar/Wingroup, Eredu, Ederfil, Alkargo, Becker, Oiarso, Elkar, Evagraf, Danona Litografía, Osatu, Hertell.

SERVICIOS EMPRESARIALES

LKS Ingeniería, LKS, Alecop, MSI, Ondoan, Ahizke-CIM.

Los cambios en titulares

En síntesis, estos son los cambios principales que aporta el proyecto de Adaptación Organizativa del Grupo Industrial:

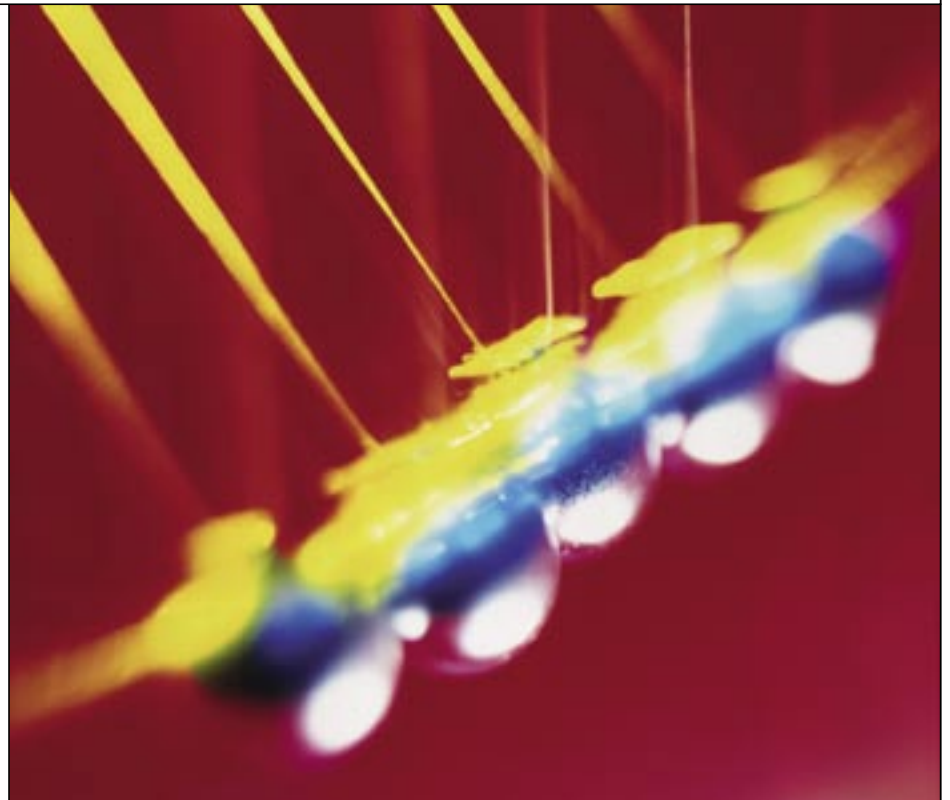
- **Se elimina un nivel organizativo: las Agrupaciones. Las Divisiones serán el nexo de unión entre las cooperativas y la Corporación.**
- **Se constituye el Consejo Industrial, órgano de coordinación de las Divisiones.**
- **Las Divisiones tendrán carácter jurídico propio.**
- **Se amplía a 11 el número de Divisiones.**
- **Se proponen criterios más abiertos para la formación de Divisiones.**
- **Estatutos particularizados para cada División.**
- **Se crea la figura de Grupos de Interés Mutuo, para aprovechar mejor las sinergias intercooperativas.**
- **Se plantean cambios en la reconversión de resultados.**
- **Se modifican las fórmulas para realizar aportaciones al FCI.**
- **Se crea un Centro de Promoción de nuevas actividades.**

Repercusiones para el conjunto de MCC

Si bien el alcance del Proyecto de Adaptación Organizativa se ha centrado en el Grupo Industrial, y se ha pretendido interferir lo menos posible en el funcionamiento del resto de los Grupos integrados en MCC, algunas de sus conclusiones tendrán repercusiones positivas para el conjunto de la Corporación.

Juan Mari Otaegi, Presidente del Congreso Cooperativo .

No cabe duda de que en el ámbito de MCC la mayor complejidad organizativa se presenta en el Grupo Industrial, por diversas razones: número de cooperativas, relación con filiales y participadas, dispersión geográfica, internacionalización, diversidad de los sectores en los que tenemos presencia, diferencias de dimensión de las empresas, etc.. Es por lo tanto bastante lógico que los principales problemas organizativos a nivel corporativo se presenten en este Grupo. Por otra parte, tanto el Grupo Financiero como Distribución se habían ido dotando de diversos mecanismos de coordinación adecuados a sus necesidades empresariales. De este modo, cuando se inicia el Proyecto Organizativo, se decide involucrar en el mismo exclusivamente a directivos del Grupo Industrial, para que fueran sus aportaciones las que permitieran diseñar un modelo más adecuado a sus necesidades. Se consideraba que la participación de los Presidentes del Consejo General y de la Comisión Permanente en el Comité de Coordinación del Proyecto garantizarían la visión de la extrapolación de las conclusiones hacia el resto de MCC. Asimismo, el conjunto del Consejo



General y de la Comisión Permanente participarían en los hitos fundamentales del Proyecto aprobando el Modelo y posteriormente la Ponencia elaborada.

Sin embargo, es difícil imaginar que una remodelación organizativa del Grupo Industrial no tenga repercusiones en el conjunto de MCC considerando

la dimensión y relevancia de este Grupo. Por lo tanto, el proyecto que se presenta a aprobación en el próximo Congreso afecta al conjunto de MCC y como tal debe ser analizado por todos. Éstas son las principales repercusiones que la implantación de la adaptación organizativa tendrá para las

organizaciones de MCC no integradas en el Grupo Industrial.

Consejo General

Actualmente, el Consejo General está formado por todos los Vicepresidentes Directores Generales de las Divisiones y todos los Directores de Departamentos del Centro Corporativo de MCC.

La adaptación organizativa del Grupo Industrial introduce dos novedades importantes que inducen a cuestionarse la composición del Consejo General: Se incrementa el número de Divisiones, y se crea el Consejo Industrial como foro de coordinación de todos los asuntos específicos de este Grupo.

Los objetivos para remodelar el Consejo General eran potenciar su dinámica de funcionamiento y diseñar una composición compatible con un número de Divisiones creciente, garantizando asimismo una representatividad de las diferentes sensibilidades de la Corporación. Con estas premisas, la Ponencia plantea dos novedades:

1. Reducción del número total de miembros, básicamente por disminución (de 7 a 6 de Vicepresidentes procedentes del Grupo Industrial), y de los Directores de Departamento (de 5 a 2)
2. Introducir un plazo de 4 años para el nombramiento de sus miembros, obligándose a la revisión de los mismos al término de este periodo, posibilitando de este modo un mecanismo de rotación.

En cuanto a las funciones a desarrollar por el Consejo General, no se contempla ningún cambio sobre la situación actual.

Comisión Permanente

La normativa actualmente vigente, establece un número de representantes en función del número de socios de cada División. El crecimiento del número de socios en los últimos años ha conllevado un incremento continuado del número total de miembros de la Comisión Permanente, con la consiguiente dificultad para la operatividad de las reuniones. Para resolver este problema, la propia Comisión Permanente creó en el año 2003 una Comisión de Trabajo para diseñar una solución de representatividad, sostenible a futuro con

la necesaria operatividad y eficacia.

La solución encontrada consiste en establecer un número fijo de votos por cada grupo y un número máximo de representantes para el conjunto del órgano, introduciendo una fórmula de voto fraccionado que, en el despegue del proyecto, posibilita la presencia de todas las Divisiones en el órgano. No obstante, la incorporación de nuevas divisiones obligará a utilizar un mecanismo de rotación para la presencia en el órgano de las Divisiones más pequeñas.

Las funciones de la Comisión Permanente no sufren ninguna modificación y se trata por lo tanto tan solo de un ajuste para garantizar simultáneamente la representatividad y la operatividad de funcionamiento.

Otros Grupos

Como decía al inicio del presente escrito, el criterio básico de actuación en el Proyecto ha sido el de intentar buscar una mejora organizativa del Grupo Industrial, intentando distorsionar lo menos posible el funcionamiento actual del resto de los grupos. Por lo tanto las principales modificaciones vendrán dadas por el impacto de los cambios originados en las Normas Congresuales, para lo que se ha intentado buscar el mejor acomodo en cada caso.

La propuesta de adaptación organizativa conlleva la desaparición formal de la figura Agrupación, pero simultáneamente genera otra nueva figura a potenciar: la de Grupo de Interés Mutuo. El actual funcionamiento de la actual Agrupación Erkop tendría total encaje con esta nueva figura, por lo el cambio se reduciría a un mero cambio de denominación. El Grupo Distribución se conformará en base a los acuerdos suscritos entre Eroski S.Coop. y Erkop. S.Coop. que fijan un marco de relaciones entre ambas reconversión de resultados incluida

En el Grupo Financiero la División estará formada por las Cooperativas desapareciendo el concepto de Asimiladas a Agrupación Sectorial que disponían las entidades de cobertura.

Los Grupos Financiero y Distribución causan excepción en cuanto a la necesidad de que la División esté soportada por una entidad jurídica específica. Cada uno de estos Grupos tiene la naturaleza de División.

En cuanto a las Actividades Corporativas, no se plantea ninguna modificación a excepción de que una de las Cooperativas (Ahizke-CIM), pasaría a estar integrada en la División de Servicios Empresariales del Grupo Industrial. ●

Ventajas para el conjunto de MCC

El proyecto de adaptación organizativa en el Grupo Industrial ha pretendido ser fiel a su espíritu de distorsionar lo menos posible al resto de Grupos de MCC. No existe, por lo tanto, ningún inconveniente ni efecto negativo derivado del proyecto, y por el contrario, se introducen algunos nuevos conceptos que pueden ser extrapolables a los Grupos Financiero y Distribución.

Para el conjunto de MCC, la principal mejora que introduce el Proyecto estriba en la optimización de los mecanismos de representatividad y operatividad de los órganos corporativos, que esperamos redunde en una mayor eficacia de los mismos.

Pero adicionalmente la reflexión realizada por el Grupo Industrial para dar mejor respuesta al reto del futuro y los acciones que de ella se derivan, permiten pensar que dotan al propio Grupo Industrial, y consecuentemente al Conjunto de MCC, de una mayor fortaleza y garantía de desarrollo en los próximos años.

El debate de la Ponencia en todas las cooperativas, sean o no del Grupo Industrial, es por lo tanto deseable al objeto de hacer más nuestro el proyecto y enriquecer al máximo posible las adaptaciones organizativas que finalmente se pongan en marcha el próximo año.

Entrevista



Gure inguruan aktibitate berrietan kooperatibak sortu ahal izateko sustapen zentro berri bat abian jarriko da. Adostasun handiko egitasmoa da eta itxaropentsu azaldu da jende asko proiektu honekin.

Juan Mari Uzkudun

Director de Innovación y Desarrollo de MCC

Una de las grandes aportaciones de la propuesta de adaptación organizativa del Grupo Industrial de MCC es la creación de un Centro de Promoción como soporte para el lanzamiento de nuevas empresas en sectores prioritarios. Hemos charlado con Juanmari en torno al papel de la Innovación y el desarrollo en el marco del Proyecto Organizativo.

¿Qué relación existe entre la propuesta organizativa del Grupo Industrial y la innovación?

Una relación directa. Definimos Innovación como la aportación de "algo nuevo al mercado sea producto o actividad". El reto de futuro de generar nuevas actividades, nuevas cooperativas que refuercen el proyecto de las actuales, y que ofrezcan nuevo empleo, es esencial para nuestro desarrollo.

Desde ese punto de vista, ¿en qué vamos a concentrar los esfuerzos de Innovación y Promoción?

No estamos muy habituados a la

Innovación. Esta faceta tiene la dificultad de lo novedoso, la incertidumbre, el riesgo. Cuando se innova no se conocen los detalles del camino, porque si no no sería innovación.

Por ello los esfuerzos más importantes son de contexto, de generar las condiciones de libertad, de asunción de riesgo, de ambición para que nos concentremos en desafiar las dificultades. Nada nuevo, que han realizado todos los que han lanzado cooperativas y actividades.

El Centro de Promoción será un espacio para impulsar esa generación de actividades.

¿Se conoce en qué tipos de actividades nos centraremos?

Aunque es difícil precisar los límites (un producto puede "interesar" a varios sectores), y por tanto es preciso estar muy abierto a la consideración de oportunidades, tenemos definidos unos sectores prioritarios: Energía; Tecnologías de la Información y Comunicación; Aeronáutica; y Salud. En el futuro será responsabilidad del Consejo Industrial

definir los sectores y áreas de desarrollo a perseguir y así orientar los esfuerzos de Promoción.

Desde la idea inicial hasta la constitución de una nueva actividad ¿cuál será el proceso de promoción?

Todos los que tienen experiencia en estos temas están de acuerdo en que cada proyecto es singular, con escasos elementos comunes con otros. Por otra parte, los Procesos de Innovación y Promoción no son lineales, con una tarea seguida de otra. Frecuentemente es preciso volver atrás y empezar de nuevo.

A pesar de ello, podemos distinguir en primer lugar la selección de oportunidades. Estamos convencidos de que no hay muchas ideas felices, "en solitario", la mayoría surgen de "rebotes" entre personas. Por ello es importante contar con amplias participaciones en todos los niveles. Por cierto son valiosísimas las opiniones de los "no expertos" y los participantes "externos". Una pregunta incómoda, "tonta", puede ser una valiosa contribución. En una

"El futuro de nuestros jóvenes pasa por

segunda fase se trata de estudiar a fondo la viabilidad de la idea de negocio o producto. A la siguiente pasan las que se juzgan viables. Acaba cuando se consolida la Nueva Promoción, y como nueva Cooperativa se integra en una División, o como actividad a una Cooperativa si es el caso.

¿Qué elementos nuevos tiene este proceso?

Es más una cuestión de formas que de proceso. Estamos convencidos que un elemento clave es crear el contexto de libertad, de pasión por generar nuevas cooperativas, abordar nuevas actividades, con una visión a largo plazo.

Tan importante o más que la correcta evaluación de todos los factores técnicos, de mercado, de recursos necesarios, es generar el entusiasmo, la pasión de las personas involucradas. Una idea es buena además de por sus posibilidades de éxito, porque haya personas implicadas emocionalmente con la idea.

El Centro de Promoción puede contribuir a generar y contagiar ese enfoque en MCC.

Centro de Promoción de Nuevas Actividades

Háblanos del Centro de Promoción.

En primer lugar, como toda Innovación, ésta es organizativa, será preciso dotarla de amplias cotas de libertad para que su equipo de trabajo, lo construya paso a paso.

Como he señalado antes, los procesos de la Promoción de Nuevas actividades no son lineales y, en consecuencia, es difícil separar y atribuir una parte a un órgano especializado. El Centro tendrá que ocuparse de muchas tareas.

Puesto que las Divisiones y Cooperativas actúan en la Promoción de actividades próximas a su realidad, el Centro, al ocuparse preferentemente de los Nuevos Sectores, estará dirigido por el Consejo Industrial. Esperamos que haya un alto nivel de comunicación entre todos, puesto que mejorará los resultados del conjunto.

El enfoque del Centro de Promoción es intensificar la promoción de nuevas actividades y nuevas cooperativas, que generen puestos de trabajo en nuestro entorno adecuados a las personas a incorporar y que contribuyan a reforzar y dar futuro a nuestro entramado cooperativo.

¿Quién financiará ese Centro?

El Centro tiene el objetivo de generar empleo cooperativo y nuevas cooperativas para fortalecer la posición de las Cooperativas actuales contribuyendo a generar un Grupo más fuerte, diverso, y con nuevas actividades, que por su juventud, tengan gran capacidad de desarrollo, y en actividades con futuro.

Tendrá un presupuesto financiado con una aportación en forma de cuota anual establecida en proporción a la plantilla media del año precedente de las cooperativas que integran el Grupo Industrial. Lógicamente el Consejo Industrial aprobará los Planes del Centro y sus presupuestos.

Asimismo, al desarrollar actividades de tutoría y de apoyo a las nuevas promociones, el Centro añade valor a esas nuevas actividades o cooperativas, por lo que es lógico que éstas retribuyan con sus resultados el valor recibido. Por ello: "las actividades que se consoliden con el respaldo del Centro de Promoción, aportarán a dicho Centro un 5% de los excedentes positivos ex-ante reconversión durante los primeros 10 años de vida".

Haciéndolo con el entusiasmo y el compromiso que nos caracteriza al conjunto de cooperativistas, la financiación no será el problema.

¿Y habrá promociones que fracasen?

Espero que sí. Y digo espero, porque será señal de que hemos asumido riesgos y que hemos intentado los suficientes proyectos y no sólo los que aparentan ser seguros. Hace falta que las promociones consolidadas compensen el "precio" de

algunos fracasos.

Por otra parte, estoy convencido de que en nuestro grupo contamos con personas muy preparadas, que harán posible lo que nos parece difícil. Tenemos muchos talentos por explotar, y muchas oportunidades próximas, gracias al trabajo de los que están en negocios actuales, que constituyen una combinación imparable.

¿Por qué puede ser importante el Centro de Promoción para el desarrollo del Grupo Industrial?

En el pasado hemos trabajado más el desarrollo de las empresas existentes, porque era necesario y urgente. En el futuro creo que es preciso complementar ese enfoque con la generación de nuevas empresas. Generaremos así no sólo productos y actividades, sino nuevos equipos de personas, nuevos conocimientos. Haciendo un símil biológico, además de reforzar y hacer crecer los tejidos existentes, es preciso generar nuevas células para reponer las que se vayan deteriorando.

El futuro empresarial no será sólo la continuidad de lo actual. Existirán actividades novedosas que desplacen a las actuales. Nos tenemos que preparar para eso. Mejor dicho, tenemos que contribuir a construirlo, nuestros jóvenes se lo merecen. Es un imperativo conectarse con el futuro, y al igual que necesitamos la incorporación de nuevas generaciones de cooperativistas, necesitamos la incorporación de nuevas, jóvenes cooperativas portadoras de nuevas fuerzas y aspiraciones. ●

Sobre sostenibilidades

Joseba Ugalde, Vicepresidente del Consejo Social del Grupo Fagor.

El autor apela a la colaboración de instituciones públicas y privadas para hacer entornos más sostenibles "sobre bases de proximidad y compatibilidad ecológica local".

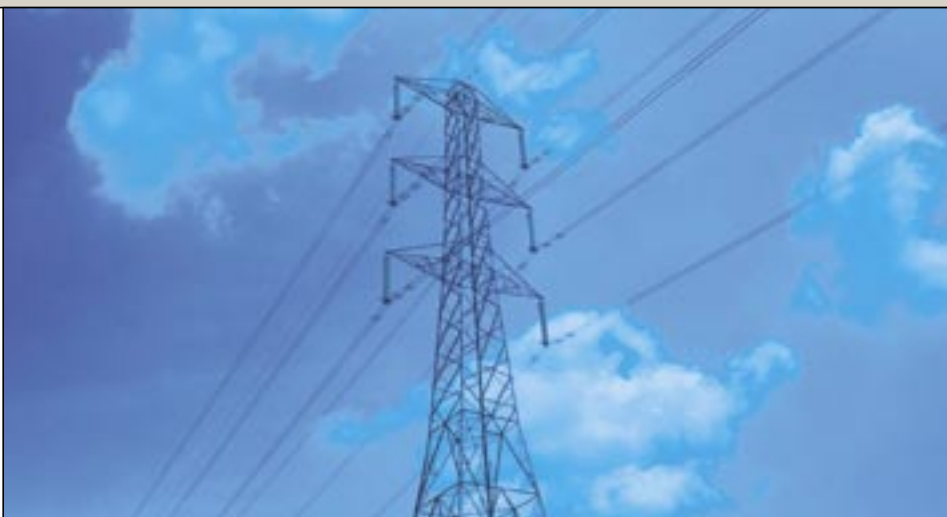
En estos momentos la práctica totalidad de las Instituciones Económicas y Políticas, se profesan como adeptos de la nueva "Iglesia de la Sostenibilidad", que en realidad no es sino producto del aggiornamento ecológico de la "Iglesia del Desarrollo", sin más, por mostrar la misma una imagen demasiado integrista y adaptarse en competitividad para la lucha electoral o para un puesto de honor en la economía global capitalista.

Para no rodar hacia el abismo ecológico con este "marketing verde" cabe esperar, que las instituciones más sensibles a los problemas reales, aceleren los trabajos en la exploración de las posibilidades de reorganización de la actividad productiva, hacer ciudad, consumo, etc. sobre bases de proximidad y compatibilidad ecológica local.

Al día de hoy, uno de los problemas fundamentales de las sociedades es la gestión de nuestros propios residuos. Detrás de ellos aparece un modelo económico acelerado que está terminando con una gran cantidad de recursos naturales y territoriales.

La masificación del medio urbano, la gran generación de basura doméstica, la irrupción de nuevos materiales poco adecuados, la sobreempaquetación de los productos, la escasa durabilidad de los productos, la política de usar y tirar, la insuficiente capacidad de las empresas de amplios sectores para desarrollar "buenas prácticas" en el ámbito de la gestión de residuos, la escasa información y educación ciudadana, etc. se configuran como los principales elementos a abordar y mejorar.

Sin embargo, tampoco hay que perder de vista que una gran parte de los residuos son de un aprovechamiento secundario, es decir, pueden ser tomadas como materias



primas y no como residuos a eliminar. Existen países: Suecia, Dinamarca, etc. o ciudades como Milán, Graz, Córdoba, ...) con cifras cercanas al 80% de los residuos empleados en otra cosa que no sea el desaprovechamiento. En nuestro marco, el aprovechamiento se encuentra al 18%.

Gestión sostenible de los recursos

Evolucionar hacia una mayor sostenibilidad en gestión de recursos implica ser capaz de evaluar la eficiencia alcanzada en términos de ahorro de recursos naturales –tanto materiales como energéticos– y evitación de residuos.

La metodología que intenta ponerse a punto actualmente, no sin dificultades, para evaluar comparativamente la eficiencia en el uso de los recursos, se basa en el estudio integral del "ciclo de la vida", de la "cuna a la tumba", en la terminología anglosajona, de los productos con el propósito de conocer el balance ecológico o "ecobalance" de todo el proceso: extracción, transformación, distribución, consumo, reutilización, reciclaje, disposición final de los residuos (tanto materiales como energéticos).

Lógicamente, gestionar de forma más sostenible los recursos es acercarse progresivamente hacia la "producción limpia", objetivo que implica no sólo el menor consumo de recursos (materias primas y energía), sino la drástica disminución de los residuos gracias a la integración de la reutilización y reciclaje de los mismos en el proceso productivo; los bienes producidos deben ser, a su vez, ser diseñados para alcanzar una mayor durabilidad—duplicar la vida útil de los objetivos significa reducir a la mitad los residuos— en su fase consultiva y una posterior reciclabilidad.

En el Estado español los conceptos de "ecobalance", "producción limpia", o "durabilidad" apenas son manejados fuera de las simples estrategias de "marketing verde", y la prevención y reducción de residuos no son objetivos perseguidos ni por las instituciones públicas ni por los sectores de producción y consumo.

A pesar de las grandes cantidades de residuos que se generan en el Estado, no es la pérdida de recursos naturales, ni incluso la peligrosidad para el entorno lo que más suele preocupar a los gestores públicos o privados de los residuos, sino las dificultades de todo tipo—económicos, geográficos, ecológicos, sociales— para encontrar un destino final aceptable para los mismos.

La situación más paradójica se da en relación a la fracción mayoritaria de los residuos sólidos: la constituida por materia orgánica fermentable (más de 160 millones de Tns. anuales sobre un total de residuos sólidos próximo a los 280 millones), ya sea ésta de origen urbano (doméstico, mercados, hostelería,...), industrial, agropecuario o forestal.

Por otro lado, nos encontramos con un enorme déficit de materia orgánica de nuestros suelos (muchos de ellos cuentan con un escaso 1% de aporte continuado de materia orgánica).

No cabe duda que estamos ante la necesidad de construcción de sistemas de producción capaces de alcanzar la plena adaptación a su propio sustrato físico, de establecer nuevas formas de interconexión entre empresas elaboradoras de producto final, suministradores, consumidoras, etc. , satisfactorias por ser ambientalmente compatibles y de conciliar ambos logros, en sistemas suficientemente estables en el plano ecológico, en continuo perfeccionamiento material y moral, constituyendo tal meta un empeño mucho más arduo que requiere mucho más esfuerzo e inteligencia humana que lo hecho hasta la fecha, pero que se impone abordarlo sin dilación, para que podamos ser ubicados en ese ámbito diferenciado de la "Sostenibilidad".

Cooperación inter institucional

Para abordar la gestión de los residuos con este enfoque debe darse el desarrollo de un Programa que reúna a las empresas locales, universidad, instituciones dedicadas a la investigación y administración municipal, foral y autonómica. El Proyecto de Beneficios Ecológicos de Graz (Austria), puede ser parte de la base para implantar un nuevo sistema de gestión de residuos protegiendo el medio ambiente.

El funcionamiento de esta colaboración voluntaria pasa por:

- Un nuevo funcionamiento para el trabajo en equipo de las empresas, el conocimiento, las administraciones públicas y la ciudadanía a la hora de enfrentarse a los problemas de los residuos y ambientales compartidos.

- Un nuevo principio que antepone la prevención a la reparación de los errores ya cometidos. Establecimiento de parámetros concretos de sostenibilidad en cada uno de los ámbitos que participan de la iniciativa; y transparencia interna y externa.
- Una nueva base, sobre todo para la evaluación económica de las medidas ecológicas: la protección del medioambiente puede proporcionar beneficios, se reconoce el propio interés también en el campo del medio ambiente.
- Una nueva base, que permita la aplicación de estos principios a un amplio abanico de empresas en todos los sectores y tamaños, así como una noción profunda de gestión de residuos y ambiental en los hogares y en el colegio, en la empresa en los puestos de trabajo y la administración pública. Ha sido precisamente la posibilidad de aplicación universal de este principio lo que ha motivado el inesperado interés internacional por este enfoque que en su día adoptó la ciudad de Graz.

El objetivo consiste en convertir su experiencia positiva sobre la protección ambiental en un instrumento de estimulación de la economía, ampliando y mejorando con el tiempo, de forma que se demuestra que los cambios en los procesos, las tecnologías de producción y las actitudes humanas de consumo y hacer de las administraciones públicas, no sólo redundan en beneficio del medio ambiente, sino también suponen una mejora de la eficiencia y de los beneficios, y en la proyección de nuevos negocios de futuro.

Un ejemplo de esas nuevas perspectivas de negocio podemos encontrarla en la colaboración entre Goi Eskola y Ayuntamiento de Arrasate, desarrollando un proyecto en relación a la gestión del aceite usado doméstico, que viene suscitando un especial interés de empresas e instituciones. ●

Un nuevo código de conducta ambiental

Según los razonamientos expuestos, con este código de conducta ambiental quizá no estaría garantizada la compatibilidad indefinida de sus actuaciones en el sentido de "Sostenibilidad Fuerte" utilizado por algunos expertos, pero si podría moderar o, más exactamente ralentizar de modo sustancial su contribución al proceso de declive acelerado de las bases ecológicas locales y globales.

En estos tiempos, el aumento de los peligros sociales, macroeconómicos y ecológicos suscita una muy tardía concienciación pero en el seno de la rivalidad liberal productivista surgen compromisos sociales más avanzados, que se demuestran más eficaces, en la relación, siempre conflictiva, entre las iniciativas económicas y sociales y el medio ambiente sustentable.

Hoy, un pequeño cabo de nuestro planeta, como es la sociedad donde se asientan nuestras empresas e instituciones, debería decidirse a unirse para adoptar ese nuevo modelo común y dejar de ensuciar el mundo. ¡Vamos, elijamos la audacia!

Tomar una decisión estratégica

Jose M^º Larrañaga

Recientemente Fagor Electrodomésticos ha debido tomar una decisión importante y estratégicamente determinante para su futuro inmediato en una Asamblea Extraordinaria. En ocasiones como esta es cuando el sistema democrático se pone a prueba realmente en cuanto a la toma de decisiones acertadas (en el supuesto de que existan realmente decisiones que científicamente puedan ser reconocidas como absolutamente correctas) porque se trata de responder a varias interrogantes importantes: ¿Puede un profano decidir sobre un tema que desconoce? ¿Puede un experto dejar en manos de la mayoría una decisión importante que le compete? ¿Qué información es la necesaria para tomar una decisión estratégica? ¿Quién responde a los costes de una decisión incorrecta?

La visión cercana y la perspectiva universal

Tales, uno de los siete sabios de Grecia que nació y vivió en Mileto a finales del siglo VI a.C., fundador de la filosofía y de la astronomía, salía de su casa un día para observar los cielos. Abstraído en sus pensamientos no vio el pozo que había en el camino y se precipitó al fondo. Así lo cuenta Platón que lo pone en boca de Sócrates; el único testigo citado es la sirvienta tracia del propio Tales, mujer ignorante y muy preocupada, como todos los tracios, por el culto a sus muchas deidades. Y, como es sabido, Tales tenía justamente la preocupación contraria, pues a su entender eran demasiados los dioses que habitaban el Olimpo, y la imaginación de la gente.

A Tales de Mileto hemos de agradecerle que con sus reflexiones abriera los ojos de la humanidad alumbrando la filosofía. Estaba convencido que todo venía del agua, que el agua era la sustancia primordial que estaba en el origen de cuanto existe. A él le corresponde el mérito de buscar las causas de las cosas en la naturaleza y no el mundo etéreo y veleidoso de las divinidades. Su descubrimiento responde a la sencillez de las ideas iniciales, a lo cercano, a lo cotidiano. A lo humano pero desde la perspectiva universal y no desde interés inmediato.

Pero volviendo al relato de la caída del sabio en el pozo, ¿qué hizo la sirvienta?: Reírse, mofarse de un hombre que miraba a las alturas desentendiéndose de lo que está a sus pies. Si miras al cielo, ignoras el suelo. La tracia no solamente evoca la pérdida del sentido de la realidad del intelectual, sino que le reprocha su insolidaridad respecto a los asuntos



mundanos a las preocupaciones de la gente ordinaria y, posiblemente con mayor saña, su desdén por las creencias religiosas populares.

El relato no es nada inocente, no lo fue para Platón cuando lo contó porque con ello daba la pista de lo que sería el pensamiento de Sócrates con respecto al papel de los pensadores y su relación con las políticas cotidianas de la gente de la ciudad, de la "polis". Los sabios andaban a lo suyo, cuestionándolo todo, revolviendo aquilatadas razones de los políticos, de los generales y de los comerciantes. Más que una solución eran un verdadero problema al que se enfrentaba el poder constituido y la opinión social predominante. Esta postura, o si se quiere, compostura de los pensadores se hizo insoportable en la polis griega y, si bien Tales fue víctima de su despiste, Sócrates acabó de mártir. Lo de Platón y su insistencia en colaborar y orientar al poder, de ser mentor de los déspotas de la época para imponer al vulgo las excelencias del pensamiento "acertado" de los filósofos es otra historia.

La acusación de que el pensador, el renovador de las ideas generales, es, en el mejor de los casos un inútil, cuando no un peligroso dinamizador de la paz social es algo que aún hoy no ha sido superado. La tracia de la historia puede ser acusada por no alertar a Tales para que evitara el agujero y puede ser considerada, con toda justicia, como enemiga de la sabiduría y Tales puede ser tildado de poco cuidadoso con lo más perentorio.

Una no entiende que el sabio concentra toda su atención en

descubrir, y legar a la humanidad, la astronomía y con ella la superación de tantos y tantos dilemas que embargaban el día a día de la humanidad y el otro descuida lo más cotidiano y lo más obvio.

El mismo personaje, esta vez recordado por Aristóteles, nos permite extender la reflexión sobre las siempre difíciles relaciones entre el idealismo y el realismo. Según parece Tales de Mileto andaba muy enfadado porque las gentes se reían de que siendo tan sabio fuera tan pobre. Otra vez la risa. Y para desengañar a sus conciudadanos les ofreció una prueba de que lo suyo era algo elegido y no impuesto. Los conocimientos astronómicos le permitieron predecir una magnífica cosecha de aceitunas, y entonces alquiló todos los molinos existentes para organizar un monopolio con que especular y obtener pingües beneficios. Así lo hizo para después desprenderse de todo cuanto había acumulado entre sus convecinos para demostrarles que los sabios no se dejan arrastrar por las menudencias monetarias y si aparecen desaliñados o vestidos sin pompa ni lujo no es porque desprecien el mundo ni sepan gozar la vida sino porque ninguna pasión es superior ni comparable al deseo de descubrir y de compartir.

Pero Tales de Mileto era minoría, ha sido minoría en la Historia humana. Junto a él otros han demostrado no tener más interés que el progreso de los suyos, el de todos como Nobel, Fleming, Gandhi, Luther King, Arizmendiarieta... cada uno en su área de influencia han buscado el bien universal antes que el bien personal. Y, por ello se han reído de ellos, les han perseguido, difamado (como el libelo publicado en "El Mundo" sobre Arizmendiarieta) y hasta se les mata. La mirada universal es peligrosa para los que sólo ven lo inmediato.

Según lo visto hasta ahora podríamos concluir que las decisiones importantes son patrimonio de la minoría y que para preservar su acierto no se puede correr el riesgo de votaciones entre profanos.

Pero la historia nos dice que el Titanic construido por expertos se hundió, mientras que el Arca de Noé, puesto a flote por un profano, navegó.

La importancia de la mirada cercana

Estar enredado en teologías y otras complicaciones metafísicas mientras caminamos sin fijarnos donde o cómo pisamos es, a todas luces, un ejercicio de grave inconsciencia pero caminar por el camino que otros nos señalan sin saber o, peor aún, sabiendo que nos llevan a donde no sabemos o, peor aún, sabemos, pero no deseamos ir, es suicida.

Uno de los padres de la Unión europea, el canciller alemán Adenauer aseguraba que jamás tomaba una gran decisión sin consultarlo con su jardinero, con su chofer y con su cocinera. Y, aseguraba, todas las cavilaciones previas sólo le servían como aproximación intelectual a la decisión que finalmente adoptaba.

Es un grave error pensar que el experto lo sabe todo sobre el tema. Son tantas las variables que intervienen hasta en las cosas más sencillas que pretender conocerlas todas, evaluarlas y aquilatarlas para tomar una decisión correcta al 100% es de necios.

Estoy convencido que la visión que una madre subsahariana tiene del mundo y de su futuro es mucho más acertada que la que mantiene el gobernador del Banco Mundial. Lo último que tenemos que hacer cuando estamos

Es un grave error pensar que el experto lo sabe todo sobre el tema. Son tantas las variables que intervienen hasta en las cosas más sencillas que pretender conocerlas todas, evaluarlas y aquilatarlas para tomar una decisión correcta al 100% es de necios.

dentro de un agujero es ahondar en él y, me temo, eso es precisamente lo que los directores del mundo occidental están haciendo por el momento.

El verdaderamente sabio es aquel que sabe sacar partido de todo, que tiene una mirada y una sensibilidad para vivir la "realidad" materializada en lo cotidiano pero ver otra "realidad virtual" que en el futuro llegará a ser "realidad explícita". El mundo del sabio y el mundo del común solo tienen en común las apariencias.

Una acción sin visión es una pérdida lamentable de esfuerzo. Una visión sin acción no deja de ser un sueño. Una visión en acción puede cambiar el mundo.

En esta ecuación están presentes tres variables la acción, la visión y la realidad.

La realidad es el hecho innegable de que la democracia participativa tiene la clave para que podamos ver lo cercano y tener la perspectiva general porque aún, si se hace bien, las sensibilidades del experto y la intuición del profano. En el diálogo entre los "tracios" y los "miletos" no tiene cabida la risa, ni el desprecio, sino la comunicación sincera y abierta entre ellos, sólo así podremos superar el dilema de la participación.

Volviendo a las preguntas del principio podemos decir lo siguiente:

¿Puede un profano decidir sobre un tema que desconoce?. Claramente no, si carece de información adecuada y, sobre todo, de formación necesaria. Es muy arriesgado depender del azar.

¿Puede un experto dejar en manos de la mayoría una decisión importante que le compete?. Según, en los temas muy técnicos la respuesta debe ser un claro y contundente no, pero en los temas más generales y sobre todo en las cuestiones más opinables las visiones particulares suman criterio, aportan visiones diferentes y permiten perspectivas nuevas.

¿Qué información es la necesaria para tomar una decisión estratégica?. La precisa para obtener una visión con perspectiva general amplia, a largo plazo y sobre aspectos relevantes. Debe desterrarse el dato puntual, la apelación a lo circunstancial y toda tendenciosidad interesada hacia una sola alternativa. Las personas informadas deben tener la opción personal real de optar por una decisión libremente, sin manipulaciones.

¿Quién responde a los costes de una decisión incorrecta?. Desgraciadamente las decisiones equivocadas son, las más de las veces, abonadas por los más inocentes. La factura de la decisión de una guerra la paga el soldado y no tanto el jefe de gobierno o el general. ●

La economía social en Europa

Se confirma en empuje de la economía social europea: un 8% de las empresas europeas son de economía social y emplean en torno a 9 millones de trabajadores.

CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

Hoy en día, la Economía Social representa el 8% de las empresas europeas, empleando alrededor de 9 millones de trabajadores, lo que supone el 7,9% del trabajo asalariado, y afecta a una parte considerable de la sociedad civil: se estima que el 25% de los ciudadanos de la Unión Europea están relacionados con la misma, ya sea en calidad de productores, de consumidores, ahorradores, inquilinos, asegurados, estudiantes o voluntarios.

Los días 11 y 12 de marzo ha tenido lugar en Luxemburgo la conferencia "La Economía Social, actor principal de la cohesión social y de la Estrategia de Lisboa", organizada por la Plataforma de Economía Social y Solidaria del Gran Ducado de Luxemburgo, en colaboración con la Conferencia Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF) y con el apoyo del programa "Desarrollo Local Económico y de Empleo" (LEED/OCDE).

En este acto participaron numerosos representantes de la Economía Social de los 25 Estados miembros de la Unión Europea, cabiendo destacar la participación de los ministros luxemburgueses Jeannot Krecké, Ministro de Economía y de Comercio Exterior; Marie-Josée Jacobs, Ministra para la Familia, la Integración y la Igualdad de Oportunidades; y François Biltgen, Ministro de Empleo y Trabajo; así como Anne-Marie Sigmund, Presidenta del Comité Económico y Social Europeo (CESE).

La Conferencia de Luxemburgo ha pretendido dar seguimiento a las realizadas con anterioridad:

- "La eficacia económica y emprendimiento social" celebrada en Cracovia (Polonia) en 2004 en el marco de la Segunda Conferencia Europea de la Economía Social en los Países de Europa Central y Oriental, organizada por la CEP-CMAF.
- "Conferencia de la Economía Social Europea en la Europa Ampliada", que tuvo lugar en Praga en octubre de 2002.
- "La Economía Social como instrumento de integración y de cohesión social" que se celebró en Salamanca,

España, en mayo de 2002. Se resaltó el papel cada vez más importante que juega la Economía Social en las economías de la Unión Europea y sobre todo en el marco de los objetivos fijados por la Estrategia de Lisboa.

Objetivos sociales versus objetivos económicos

Las empresas de la Economía Social se desenvuelven, al igual que las empresas tradicionales, en el mercado, caracterizándose por la primacía de su objetivo social sobre la maximización de los beneficios, su vínculo con el territorio y el desarrollo local, y la capacidad de desarrollar soluciones en aquellos ámbitos en los que ni el Estado ni la economía de los capitales lo han sabido hacer. Inspiradas por valores tales como la solidaridad, la cohesión social, la responsabilidad social, la libertad de adhesión de sus miembros, la gestión democrática, la participación y la autonomía, las empresas de Economía Social representan "otra forma de emprender", particularmente interesante y moderna, que responde plenamente a los desafíos lanzados por la Estrategia de Lisboa.

En los nuevos Estados miembros y en los países candidatos, las empresas de la Economía Social se desarrollan particularmente en ciertos sectores tales como la sanidad, el medio ambiente, los servicios sociales y la educación. Asimismo, las mismas juegan un papel esencial en la creación de capital social, en la implicación de las personas desfavorecidas, en la revitalización de la economía y en la modernización de los modelos de gestión local.

La Conferencia de Luxemburgo se estructuró en dos sesiones plenarias y cuatro talleres:

- Fortalecer la cohesión social
- La gobernanza partenarial para el desarrollo local
- La Economía Social y la competitividad
- Los temas clave de la globalización

Además, pretende proporcionar una contribución a los trabajos de la Cumbre europea de Primavera. ●

Multifood

Perspectivas de futuro

- UBICACIÓN: ARRASATE-GIPUZKOA.
- AGRUPACION: AGROALIMENTARIA - GRUPO DISTRIBUCIÓN.
- ACTIVIDAD: ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA Y SOLUCIONES DE ALIMENTACIÓN.
- PLANTILLA: 35 PERSONAS.
- VENTAS 2004 : 2,9 M.EUR



Natalia Sevillano Técnica administrativa



Multifood empezó su andadura hace tres años y yo trabajo aquí desde entonces. Aunque los estudios de mercado previos nos diagnosticaban muy buenas expectativas, los inicios fueron verdaderamente duros, tuvimos muchos problemas: éramos pocas personas, la maquinaria era nueva, fallaba todo, trabajábamos muchas horas pero no veíamos resultados.

Cambios estructurales

Hace unos meses se han producido varios cambios estructurales, lo que ha contribuido a una mejoras, tanto en el día a día, como en la cuenta de resultados. Aunque todavía nos quedan días duros, hemos empezado a ver la luz.

Creo que las perspectivas de futuro son favorables, puesto que cada vez se afianza más la costumbre de consumir productos ya elaborados.

Igor Juaristi Gerente



Multifood, S.Coop. es una cooperativa mixta que se creó por iniciativa de Eroski y Auzo-Lagun, y contó también con la financiación de MCC Inversiones. En el Consejo Rector están representados Eroski, Auzo-Lagun y los socios trabajadores. Hoy en día, los productos se comercializan bajo la marca Consumer-Restauralia en toda la red nacional de Eroski.

En sus inicios todas las iniciativas empresariales son duras, como lo está siendo para Multifood, S.Coop., quizás agravado por algunos errores de gestión y de dominio de variables clave.

Perspectivas positivas

Pese a una situación económico-financiera delicada, nos encontramos en un proceso fundamental de progresión y mejora, que nos pueda acercar a la rentabilidad en 2006. Esperamos superar los 6 millones de euros en ventas en 2-3 años y continuar invirtiendo en líneas de elaboración.

La progresión iniciada junto a la elevada calidad de nuestros productos, nos hacen ser optimistas de cara al futuro de la cooperativa.

Gerardo Oleaga Coordinación de "clásicos"



Los inicios

Me incorporé a la cooperativa en mayo de 2002, es decir, cuando se empezó a elaborar comida preparada y actualmente coordino la sección de alimentos clásicos. Si bien es cierto que durante estos últimos meses estamos poco a poco "saliendo a flote", la situación de la empresa hace tres años era caótica. Creo que las propias expectativas que se habían creado sobre este negocio, agudizaban más los problemas, y entre

los trabajadores se vivieron momentos de angustia y decepción. Teníamos problemas incluso para contratar nueva gente. En cambio, la situación actual hace que los trabajadores nos sintamos satisfechos, la gente tiene ilusión en el proyecto y confiamos en el futuro de la empresa.

En cuanto al producto, la calidad supone, sin lugar a dudas, una verdadera ventaja competitiva, puesto que utilizamos materia prima de primera calidad, lo que hace que el plato resulte muy natural.

Entrevista



Una iniciativa pionera en su sector permite a los trabajadores de Seguros Lagun Aro S.A. participar en la propiedad, la gestión y los resultados de la sociedad.

Roberto Sánchez

Director de RRHH de Seguros Lagun Aro

En Seguros Lagun Aro han puesto en marcha una iniciativa pionera en una empresa de su sector al constituir una sociedad para dar a sus trabajadores la opción de participar en la propiedad de la empresa. Roberto Sánchez nos explica los detalles del proyecto.

¿Por qué se inició este proyecto en Seguros Lagun Aro?

La idea de que las personas de Seguros Lagun Aro pudieran participar en la propiedad de la compañía era una inquietud presente en el Equipo Directivo desde hace tiempo porque supone contar con un modelo más participativo de empresa, en coherencia con nuestro modelo de gestión de las personas y acorde con la política de MCC.

De hecho, Seguros Lagun Aro venía ya desarrollando en los últimos años actuaciones dirigidas a extender el liderazgo a todas las personas, al tiempo que trabajaba para aumentar los niveles de implicación de las personas mediante el incremento de su participación en los distintos ámbitos existentes, tanto a nivel de participación en la gestión (aumento de los equipos de trabajo y de las personas que participan en ellos, desarrollo de la comunicación interna: Equipos de trabajo, Reunión de colaboradores, aumento de las sugerencias recibidas, máxima transparencia informativa...) e incluso en la participación en los Resultados (nuestro sistema de Retribución Variable evidencia la existencia de formulas retributivas ligadas a la obtención de resultados empresariales globales, de grupo o departamento e individuales y es de aplicación a todas las personas).

Y sólo faltaba la participación en la propiedad.

Efectivamente. Era un nuevo peldaño en la progresión hacia esa mayor participación, y un ejercicio de coherencia con el hecho de estar integrados en el Grupo Cooperativo y ser una sociedad participada por dos entidades como Caja Laboral y Lagun-Aro EPSV, con unas señas de identidad cooperativas. De manera que comenzamos a estudiar cómo hacer a los trabajadores copartícipes en la propiedad de la empresa, convencidos de que ello redundaría en el mayor desarrollo empresarial de Seguros Lagun Aro mediante el desarrollo de las personas, es decir, haciendo converger los objetivos de empresa y los intereses de las personas.

Y con ese objetivo, manos a la obra.

A lo largo de todo el año 2003, se trabajó con nuestros accionistas, Caja Laboral y Lagun Aro EPSV, con el objetivo de analizar distintas alternativas que posibilitaran la participación de los trabajadores en la propiedad. En este sentido, tuvimos la oportunidad de conocer la experiencia de Gespa en Eroski y de la "Cartera Social" en CAF. Y después tratamos de hacer un traje a la medida de Seguros Lagun Aro.

Y finalmente ¿en qué se concretó la propuesta?

Pues básicamente en la constitución de una sociedad, Bazkideak S. C. P. (Sociedad Civil Particular), que es la titular de un porcentaje de las acciones de Seguros Lagun Aro, S.A., el 19,4%, que provienen de una ampliación de capital a valor teórico contable (la opción más beneficiosa para los trabajadores y que demuestra de forma clara el apoyo de Caja Laboral y Lagun Aro EPSV). Esta sociedad tiene dos tipos de socios: los individuales, trabajadores con contrato fijo y en activo de Seguros Lagun Aro, S.A., Lagun Aro Vida,

"Nuestras personas participan"

S.A. y Seguros Lagun Aro 2003, AIE (a los que corresponde un 7,77% del capital de Seguros Lagun Aro, S.A.); y los institucionales, Caja Laboral y Lagun-Aro EPSV.

¿Qué aportación económica hacen cada uno de los socios a la sociedad?

Los socios individuales, cuya participación en el proyecto es voluntaria, aportan 6.000 euros. Por su parte, los socios institucionales se comprometieron a aportar el 150% de la suma de las aportaciones realizadas por los socios individuales en un gesto que creo que es de agradecer porque demuestra su confianza en el proyecto.

¿Qué aceptación tuvo entre los trabajadores?

Muy buena. Un 92,2% de las personas a quienes se les ha hecho la propuesta, todos los trabajadores en activo con contrato indefinido, han aceptado formar parte de Bazkideak. El pasado mes de octubre celebramos en Vitoria-Gasteiz la Asamblea constituyente de Bazkideak S.C.P. (Sociedad Civil Particular).

Bazkideak: estructura organizativa

¿Cómo funciona dicha sociedad?

Los órganos de gobierno de Bazkideak son la Asamblea General de Socios y el Comité Ejecutivo.

La Asamblea es el Órgano supremo de expresión de la voluntad de la Sociedad y está constituido por los socios individuales y los socios institucionales de forma paritaria. Sus principales competencias son la modificación de los Estatutos de la Sociedad, la elección del Comité Ejecutivo, la aprobación de las cuentas anuales, el informe de gestión y la decisión de acudir a Ampliaciones de Capital de Seguros Lagun Aro.

Por su parte, el Comité Ejecutivo es nombrado por la Asamblea general y es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad. Está formado por 8 miembros elegidos la mitad de ellos por los socios individuales y designados la otra mitad por los socios institucionales. El presidente es elegido de entre los miembros designados por los socios institucionales, y tiene voto de calidad en las decisiones adoptadas por dicho Comité Ejecutivo. La Sociedad tiene derecho a representación en el Consejo de Administración de Seguros Lagun Aro, S.A. El propio Comité elige de entre sus miembros nombrados por los socios individuales, a la persona que representa a la Sociedad en el Consejo de Administración de Seguros Lagun Aro.

Hablemos de derechos económicos como participe de Bazkideak.

En el caso de los socios individuales, es decir los trabajadores que participan en Bazkideak, percibirán anualmente en metálico una parte de la suma del beneficio distribuido de Seguros Lagun Aro y el beneficio neto después de impuestos de Seguros Lagun Aro Vida. Haciendo un paralelismo con el reparto de beneficios en las cooperativas, en Bazkideak es una especie de retorno monetarizable que se reparte mediante un criterio relacionado directamente con el salario fijo bruto anual percibido, el cual a

Hemos iniciado un cambio prometedor para progresar en el reto de lograr la máxima involucración de las personas en nuestro proyecto empresarial. Pero estamos convencidos de que es posible continuar avanzando y estamos decididos a hacerlo.

su vez viene determinado por el puesto de trabajo ocupado.

En el caso de los socios institucionales, Caja Laboral y Lagun-Aro EPSV, perciben la cantidad que exceda la cuantía del reparto de beneficios entre los socios individuales. Otro dato a tener en cuenta a la hora de enjuiciar la apuesta de los socios institucionales por este proyecto de participación de los trabajadores en la propiedad, es que habiendo aportado el 60% del capital de la sociedad asumen que son los propios trabajadores los primeros acreedores de los beneficios generados en la misma, renunciando incluso a cobrar su parte si primeramente no se ha satisfecho la adjudicación de dividendos a los socios individuales.

¿Qué ocurriría en el caso de pérdidas?

En ese caso, la minoración del valor de la aportación de cada socio individual no se realizará de forma proporcional al capital desembolsado (que es el mismo para todas las personas), sino siguiendo el mismo criterio utilizado para el reparto de los beneficios anuales (es decir, según el salario fijo bruto anual).

En el caso de los socios institucionales, y con independencia de la necesidad de acudir a ampliaciones de capital en ciertos casos de pérdidas, sufrirán la minoración del valor patrimonial de su aportación a Bazkideak en la misma medida en que las pérdidas experimentadas disminuyan el valor teórico contable de Seguros Lagun Aro, S.A.

Imagínate que quiero solicitar la baja en la sociedad. ¿Me llevo mi aportación?

Sí, claro. Los socios individuales, con independencia de su salario, tendrán derecho en el momento de la baja a recibir el importe de la aportación desembolsada incrementado en la misma proporción en que se haya incrementado, en su caso, el valor patrimonial de la Sociedad desde el momento de su incorporación.

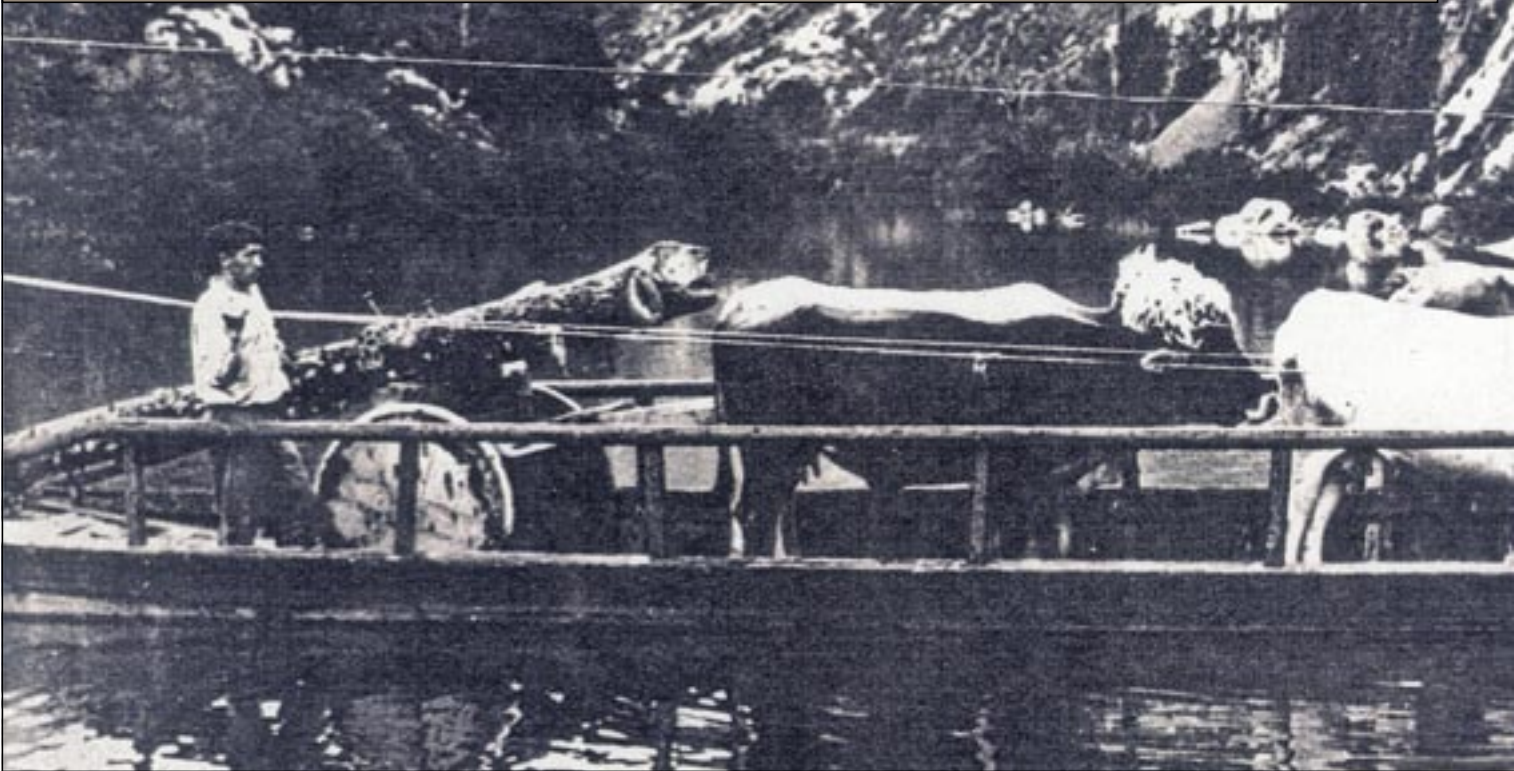
Tú has sido uno de los artífices de este proyecto. ¿Qué balance haces?

Hasta ahora muy positivo; de hecho, el 92% de los trabajadores ha apostado por Bazkideak. Y a futuro creo servirá para que las personas de Seguros Lagun Aro sientan todavía más que ésta es su empresa, y que les importa, cómo evoluciona.

Hemos iniciado un cambio prometedor para progresar en el reto de lograr la máxima involucración de las personas en nuestro proyecto empresarial. Pero estamos convencidos de que es posible continuar avanzando y estamos decididos a hacerlo. ●

en la propiedad de su empresa"

Las alas y las barcazas se utilizaron tradicionalmente para el transporte de diversos bienes y productos entre las orillas del Oria.



Areneros guipuzcoanos (y II)

EL TRABAJO DE ARENERO REQUERÍA UN NOTABLE CONOCIMIENTO DEL RÍO Y SOBRE TODO DE LAS CORRIENTES, EN OCASIONES IMPORTANTES Y CAMBIANTES, Y ADEMÁS, GRAN CAPACIDAD DE SUFRIMIENTO.

Carmelo Urdangarín • José M^º Izaga

En condiciones muy favorables (marea, tiempo, etc.) a principios de los años cincuenta del siglo XX, podían trabajar en el Oria hasta veintidós areneros, aunque los "fijos" eran unos diez.

El principal demandante de arena de la zona era Ingemar que la usaba para el corte de los grandes bloques de mármol en sierras alternativas, así como la construcción, aunque los informantes creen "que el salitre de la arena no es bueno". También lo solicitaban los baserritarras del entorno.

A las tradicionales alas de madera siguieron, desde mediados los años cincuenta del siglo pasado, las gabarras, del mismo material, de mucha mayor capacidad, que navegaban adosados a embarcaciones de motor, para acabar

hacia 1964, haciéndolas de chapa y proveyéndolas de un artilugio - chupon - para extraer la arena. Realizaban dos viajes diarios.

La extracción se industrializó en el Oria utilizándose un barco-draga de hierro de unas 150 Tn. , que cargaba arena en las proximidades a la barra y subía hasta Aguinaga donde, utilizando una draga, procedía a su descarga.

Patxi Osa Iciar y José María Oliden Albizu de Zumaia

Angel Osa Arrizabalaga recuerda que su padre Patxi, (1892-1964) empezó como arenero en Zumaya hacia 1915 utilizando una gabarra de madera con capacidad de 7/8 toneladas de arena, que acabó ampliando a 10 - era carpintero de profesión- para poder, en un solo viaje, completar un vagón del

Ferrocarril Vascongado. El otro arenero zumayano, en esta época, era Antonio Irigoyen.

Al igual que los areneros de Orio, su trabajo consistía en recoger arena, cargándola en su txanelas y transportarla a los lugares de descarga.

Antes de la guerra civil y después de su finalización solían tener atracada la embarcación en el río Narrondo "estaketan", junto a los postes hincados en el lecho del río, cerca del actual colegio María y José. "Cuando flotaba la gabarra" a media marea, bogaban hasta pasar "Zubí-txikia", donde se ataba al muelle enfrente del hoy cine Aita Mari. Con la marea baja se llegaba hasta "Santixo hondartza", en la misma boca de la ría.

La embarcación se gobernaba desde su parte trasera con un solo remo de



(huertas, "ganaduen azpia egiteko", etc.). Sirva como ejemplo de utilización de la arena el citado por Antxon Aguirre Sorondo. Para la construcción del hipódromo de Lasarte, en 1916, fueron necesarios 800 vagones de arena, que se trajeron, en este caso de Deba, por el Ferrocarril Vascongado, que entonces pasaba cerca del mismo, lo que se llevó a cabo en un tiempo, para aquella época record, de 100 días.

Hacia 1938/1940 se cobraba 6,5 ptas. por toda la arena de una gabarra, que llegó a unas 100 ptas. quince años más tarde.

Al zumaiano José María Oliden Albizu (1935) le llegó el oficio de arenero de su familia, pues también lo ejercieron su abuelo y su padre, así como sus tíos. Empezó muy joven ayudando a sus mayores, que empleaban gabarras de madera de hasta 15 toneladas.

La escasa compensación económica de los areneros y, sobre todo, los riesgos que suponía el contratar un ayudante (iban dos areneros) sin seguridad social, así como nuevas alternativas laborales, le aconsejaron cambiar de actividad en 1970. La última embarcación que usó era de chapa provista de chupón. Continuaron en el negocio los hermanos Etxabe, del caserío Xarrondo-bekoa, que algún tiempo después - del orden de un año - murieron ahogados en la ría en el desempeño de su oficio.

menudo en la playa esperando la marea favorable.

Realizaban un viaje por marea (dos al día) a Santixo-hondartza de duración variable, aunque lo habitual eran de 10/15' a la ida, una hora cargando la gabarra y unos 15/20' al regreso. Si trabajaban de noche se ayudaban con un candil de carburo. Cuando mayor era la marea, más cantidad de arena "entraba" en la ría, en cuyo caso, podían cargar sin tener que bordear la escollera por su parte exterior y salir al mar, lo que era peligroso, sobre todo al volver cargados. A veces, tras encallar la gabarra en Santixo-hondartza, regresaban sin cargar arena ante el riesgo de empeoramiento del mar.

A poder ser, utilizaban la grúa equipada con un caldero para la descarga de la arena en el muelle de Zumaia, operación que era muy dura cuando había que hacerla a pala, directamente de la gabarra a camión, que se aproximaba lo más posible bajando por la rampa y sujetándolo con un tope, a pesar de lo cual, el desnivel era de dos o más metros. En ocasiones, iban hasta Bedua y Oikina así como a Narrondo. Hacia 1970 vendían la arena a unas 80 ptas./m, que llegaba a 100, si la entregaban en Bedua u Oikina (distante unos 4,5 kms. río arriba). Los ayudantes cobraban un porcentaje de estos precios.

Resulta singular y representativo de capacidad de la adaptación (obligada por la falta de otras alternativas laborales), el caso de Antonio Oliden Egaña, padre de José María. Tras un accidente eléctrico en el que perdió la mano y el antebrazo izquierdos, continuó trabajando como arenero, atando el remo al muñón del brazo mediante un cuero, lo que le permitía seguir gobernando la gabarra.

Actualmente se sigue extrayendo arena utilizando otros sistemas mucho más mecanizados que en el pasado.

En la desembocadura del Oria pueden verse todavía algunos areneros, siendo el principal demandante actual de la arena el sector de la construcción. 🇪🇸

Las aportaciones de Javier Carballo Berazadi han sido muy importantes en la realización de este trabajo.

unos 5 ó 6 metros de longitud, que el arenero, de pie, manejaba "cingatzen", es decir con rápidos movimientos alternativos con ambas manos.

Varada la gabarra en la arena, se cargaba manualmente con pala, en lo que venía a tardarse del orden de una hora. Se procuraba que la arena estuviera seca para ganar en peso, aprovechándose toda la capacidad de la embarcación. En ocasiones había que esperar a que la corriente fuera favorable, lo que aprovechaban para dormir, de forma que al subir el agua les mojara los pies y les despertara, regresando al lugar de origen.

La descarga con palas podía hacerse a los muelles o directamente a camión, lo que como hemos señalado anteriormente, exigía notables esfuerzos. También se cargaban vagones del ferrocarril utilizando, en ocasiones, una gran manual provista de una cubeta redonda con capacidad del orden de una tonelada.

Los demandantes

Los principales demandantes de arena eran los constructores (viviendas, rellenos, para las zanjas de los tendidos telefónicos, etc.), los baserritarras



Arenero "Polaiñetan" en el río Oria (Foto J. Carballo)

Condiciones de trabajo

El trabajo de arenero requería un notable conocimiento del río y sobre todo de las corrientes, en ocasiones importantes y cambiantes y además, gran capacidad de sufrimiento, durmiendo muy poco, a



Andoni Aizpuru

ETB-KO AURKEZLEA

ROSA MONDRAGON

**EUSKAL TELEBISTAKO EGURALDI
GIZONA DUGU ANDONI.
KOMUNIKATZAILE GISA,
JENDEARENGANA IRISTEA DU
HELBURU, ETA LORTU ERE LORTZEN DUT,
KALEAN EDONORK GALDETZEN BAITIO
EGURALDIAREN INGURUAN.**

Orain dela hamabi urte, Andoni euskaltegiko irakasle zela, ETBko eguraldi saioa aurkezteko froga batzuk egin zituen eta ordutik horretan dihardu. Urte hauetan eguraldi iragarpenari aurpegia jartzeaz gain, gaian espezializatu egin da poliki-poliki, eta gaur egun ofizio izateaz gain afizio ere bihurtu da.

Eguraldia aurkezteaz gain, beste saio batzutan ere ikusi zaitugu ETBn.

Bai, horrela da, eguraldiaz aparte beste programa batzuetan ere hartu dut parte. Orain dela hamaika urte "Euskadi zuzenean" saioa aurkeztu genuen Maialen Iriarte eta biok; eta ondoren beste zortzi urtetan "Bertatik bertara" saioa aurkeztu eta azken bi urtetan zuzendu ere egin dut. Ziklo hori bukatutzat eman nuen eta gaur egun eguraldi saioetan nago buru-belarri sartuta

Nola espezializatu zinen meteorologian?

Beharrez beharrez. Ni ez naiz eta ez naiz sekula meteorologoa izango, baina hamabi urte hauetan asko ikasi dut, nahiz eta unibertsitateko titulurik ez izan. Izan ere, uste dut eginez ere ikasten dela.

Beharbada, ideala meteorologoa izan eta gainera komunikabideetarako dohaina izatea da, eta badaude kasuak: Peio Zabala irratian aritu da, esate baterako, eta Estatu mailan Mario Picazo ere horren adibide da. Dena den, gure artean ez daude edo ez dira horrelako kasu asko ezagutzen, eta momentu honetan ETBn eguraldia aurkezten dugunok ez gara meteorologoak.

Gaur egungo eguraldi saioak zabalagoak dira, gainera.

Bai, esan bezala momentu honetan horretan dihardut buru-belarri eta denbora asko dedikatzen diot saioari. Era berean, hobetzeko eta informazio zabalagoa emateko hainbat berrikuntza sartu ditugu: grafikoak, tenporak, argazkiak, eta abar. Oro har, komunikabide guztietan igartzen da eguraldiaren gaineko ardurak.

Horrezaz gain, nabaria da jendearen aldetik jakingura handia dagoela eguraldiaren inguruan. Egunez eguneko iragarpena guztiok jarraitzen dugu, eta are gehiago egun bereziren bat badugu.

Zer deritsozu tenporei buruz?

Peio Zabalarekin oso harreman estua dut eta gero eta sinismen handiagoa dut tenporetan. Guztia inoiz ez dutela asmatuko jakinda, urtaroko joera orokorra nahiko fidagarria dela iruditzen zait. Eginiko iragarpenak neurri handi batean bete egin dira: 2003ko uda beroa, aurtengo neguko elurteak...

"Jakingura handia dago

Erraza da eguraldia iragartzea?

Nik esango nuke sekula ez dela erraza. Epe motzera, hiruzpalau egunetarako nahiko erraza da, baina hortik aurrera oso zaila da zer eguraldi egingo duen asmatzea. Are gehiago, zortzigarren egunetik aurrera apenas balio du iragarpenak. Interneten bidez informazio ugari jasotzen dugu: iragarpenak, mapak, haizearen norabidea, euria, tenperaturak, eta abar. Baina, momentuan momentuko iragarpena egin behar da eta horretan beti egiten da apustu txiki bat. Izan ere, iturri berdintsuak ditugu guztiok.

Beharrezkoa da, informazio hori kontuan hartzeaz gain, zeruari ere begiratzea?

Zalantzarik gabe. Platona irten baino lehenago beti ateratzen naiz kanpora zerua begiratzeko: Anboto aldea, lainoak, haizea, ... Esan beharrezkoa prest izanda ere, momentuko faktore horiek informazio asko dute.

Nola uda izango dugu?

Ideiarik ere ez dut. NASA-koek aurreratu dute jadanik oso uda beroa izango dugula, baina ez dago jakiterik.

Argi dagoena da ezin dugula orain arte bezala lurra suntsitzen jarraitu, neurriak hartu beharko direla, baina horrek kliman izango dituen ondorioak ez daude oso garbi.

Aipatu izan duzu eguraldia afizioa ere badela.

Betidunik izan da. Gabiriakoa izatez, gaur egun Elorrioko baserri batean bizi naiz eta goizero jaiki eta berehala begiratzen diot eguraldiari. Oporretan ere nahi gabe eguraldi aldaketak behatzea gustuko dut.

Eguraldi kontuekin lotuta, klima aldaketaz eta berotze fenomenoaz asko hitz egiten da. Zer deritzozu?

Ez naiz gaian aditua, baina beste askok bezala argitaratzen diren artikulua jarraitzen ditut. Zentzu honetan, klima aldatzen doala esatea, bihar egunak argituko duela esatea bezalakoa da, hau da, egia da klima etengabe aldatzen ari dela, eta kutsadura bezalako fenomenoek eragin zuzena dutela horretan. Behin eta berriro aipatzen da, azken hamarkadetan tenperaturek gorako joera izan dutela, baina, aurtengo negua hartzen badugu kontuan, ez da joera betetzen. Fenomeno hauek eraginda hainbat ondorio aipatzen dira: poloak urtu, itsas mailak gora egin, tenperaturak gora, euri eta zaparrada

Epe motzera, hiruzpalau egunetarako nahiko erraza da, baina hortik aurrera oso zaila da zer eguraldi egingo duen asmatzea. Are gehiago, zortzigarren egunetik aurrera apenas balio du iragarpenak.

handiak eta kolpekoak, eta abar. Baina, teoria desberdinak kontuan hartuz, ez daude oso garbi.

Argi dagoena da ezin dugula orain arte bezala lurra suntsitzen jarraitu, neurriak hartu beharko direla, baina horrek kliman izango dituen ondorioak ez daude oso garbi.

Zein da zuretzat eguraldi ona?

Aurtengo negukoa, esate baterako: hotza eta elurra. Oso elur zalea eta mendi zalea naiz, eta lanera etorri aurretik Urkiola aldera joaten naiz eskiatzera, korrika egitera edo mendian ibiltzera. Udaberria ere gustuko dut, izotza egin arren gero eguzkiak berotzen duenean, baina udako bero handiak ez zaizkit gehiegi gustatzen. Azken finean, garaian garaikoa egitea da bidezkoa eta egokiena..

Jende askok galdetzen dizu lanetik kanpo eguraldiagatik?

Bai, gehienek, ez bakarrik iragarpenaz galdetzeko baizik eta asmatu dugula edo bat ere ez dugula asmatzen esateko. Egia esan, ez dut gaizki hartzen, lanarekin bat doa.

Nola ikusten duzu zure burua telebistan?

Bueno, ez hain gaizki. Iluntzeko saioa lehenago grabatzen dugu eta gero etxean ikusten dut, eta nahiz eta nire buruarekin oso kritikoa naizen, uste dut nahiko ondo moldatzen naizela komunikatzaile gisa, horixe baita gure lana, jendearengana iristea.

Zeintzuk dira zure afizioak?

Eskiatzea, korrika egin...; lorezaintza eta baratzea ere gustuko ditut. ●

“Gero eta sinismen handiagoa dut tenporetan. Guztia inoiz ez dutela asmatuko jakinda, urtaroko joera orokorra nahiko fidagarria dela iruditzen zait”.

eguraldiaren inguruan”

Conducir, ¿hasta cuándo?

TODOS ENVEJECEMOS DE MANERA DIFERENTE Y POR LO TANTO RESULTA DIFÍCIL DETERMINAR CUÁL ES LA EDAD A LA QUE SE DEBE DEJAR DE CONDUCIR.

ICTE

En la actualidad es cada vez más común ver a conductores ya mayores, pero es importante saber que envejecer no necesariamente quiere decir que las personas ya no conduzcan bien. A pesar de la edad, muchas personas continúan conduciendo de forma adecuada y segura. No obstante, el envejecimiento afecta directamente a la habilidad de conducir bien.

Con el tiempo, las articulaciones pierden flexibilidad y los músculos se debilitan, lo cual puede dificultar algunos movimientos de la cabeza, girar el volante o frenar de manera segura. Además, la capacidad de ver y escuchar también cambia. Con la edad se necesita más luz para ver bien, y el sol, las luces de los automóviles que vienen en sentido opuesto y las luces del alumbrado público molestan más que antes. Asimismo, los problemas de la vista causados por enfermedades como las cataratas, la degeneración macular y el glaucoma pueden afectar la habilidad en la conducción.

Algunas personas mayores padecen enfermedades que afectan a su capacidad de pensar y a su comportamiento, como el Alzheimer. Estas personas suelen olvidar rutas conocidas o hasta pueden perder la capacidad de conducir de forma segura. También suelen cometer más errores al conducir y tienen una mayor probabilidad de accidentarse. No obstante, las personas que sufren algún tipo de enfermedad demente, pueden continuar conduciendo por un tiempo, en las etapas iniciales de la enfermedad. Los servicios de atención médica y los familiares más cercanos son quienes deben observar y ayudar a decidir si es seguro y prudente que esa persona siga conduciendo.

Consejos para conducir bien

Al conducir, conviene tener en cuenta estas recomendaciones: conducir por las calles conocidas, limitar los viajes a lugares con acceso fácil y cerca de casa, tomar rutas que permitan evitar sitios de riesgo como las rampas y los giros a la izquierda, anticipar más tiempo del normal el viaje si las condiciones para conducir no son buenas, y no conducir estando cansado o en situaciones de estrés.

Además, no se debe usar el teléfono móvil, y no conviene distraerse escuchando la radio o conversando. Efectivamente,

“A pesar de la edad, muchas personas continúan conduciendo de forma adecuada y segura. No obstante, el envejecimiento afecta directamente a la habilidad de conducir bien.”

los conductores de la tercera edad están en mayor peligro al realizar algunas maniobras como ceder el paso, girar o cruzar (especialmente a la izquierda), cambiar de carril, adelantar a otros automóviles y conducir por las rampas de las autopistas. Es importante poner atención en estas situaciones.

Los reflejos son más lentos a medida que envejecemos, la capacidad de centrar la atención disminuye, y hacer dos cosas a la vez resulta más difícil. Estos cambios son naturales y pueden afectar la habilidad de conducir. ●



¿Soy un conductor seguro?

Todos envejecemos de manera diferente y por lo tanto no es posible decir cuál es la edad máxima a la que se debe dejar de conducir. ¿Cómo se puede determinar si ha llegado la hora de dejar de conducir? He aquí algunos indicadores:

- ¿Le tocan la bocina con frecuencia los demás conductores?
- ¿Ha estado implicado en accidentes, incluyendo accidentes leves?
- ¿Se pierde al conducir, incluso en calles que conoce?
- ¿Le aparecen otros automóviles o peatones “de la nada”?
- ¿Le han dicho sus familiares, amistades o su médico que se preocupan cuando conduce?
- ¿Conduce menos que antes porque no confía en su habilidad de conducir?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, debe pensar si todavía es un conductor seguro. Si contestó que no a todas estas preguntas, no olvide examinarse la vista y la audición periódicamente. Hable con su médico sobre cualquier cambio en su salud que podría afectar su capacidad de conducir en forma segura.



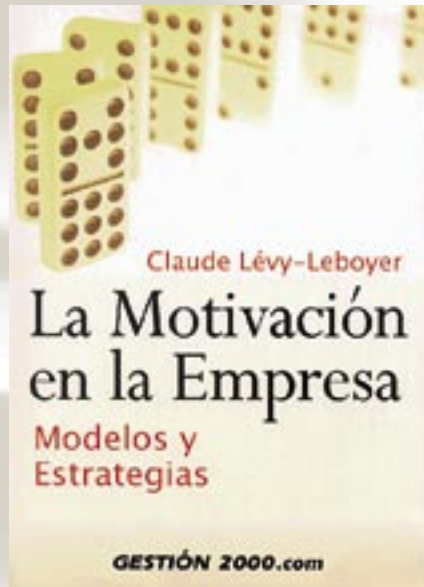
La aventura del liderazgo

Guido Stein

Siempre se ha dicho que los beneficios no garantizan una buena gestión; ahora bien, sin beneficios tampoco cabe hablar de una gestión acertada. Se trata de una condición necesaria, pero no suficiente, pues en el mundo de los negocios, ya se sabe, no basta con las buenas intenciones.

Este libro pretende plantear preguntas que animen a reflexionar a directivos y empresarios, antes que ofrecer recetas para ser eficaces o hacer felices a los demás. A menudo, la ceguera que impide ver la solución procede de una patología directiva previa, que consiste en la falta de talento para identificar el verdadero problema.

El autor, Guido Stein, es profesor de la Universidad de Navarra, consultor de empresas y autor de los libros "El arte de gobernar según Peter Drucker", "Fracaso en la Nueva Economía", y "Dirigir en tiempos de incertidumbre".



La motivación en la empresa

Claude Lévy-Leboyer

Este libro tiene como objetivo ayudar a los gestores de recursos humanos a comprender cómo se construye la motivación, y a escoger estrategias motivacionales adaptadas.

En una época en la que ha cambiado el sentido del trabajo y se ha reorganizado, en que la competencia ha pasado a ser mundial, y la motivación del personal, a todos los niveles de la empresa, ha pasado a ser un problema prioritario.

La eficacia de las estrategias motivacionales aplicadas por la empresa depende de características complejas que conciernen a los individuos, los organizadores, así como también del entorno económico, tecnológico y cultural. Lo que significa que no existe una receta universal para la motivación, sino indicaciones específicas que facilitan el análisis teórico de cada una de las etapas del proceso motivacional.



Empresa cooperativa y liderazgo

Iñazio Irizar

El renombrado gurú del management y profesor del MIT Thomas W. Malone, en su último best-seller "The future of work", pone como ejemplo de modelos empresariales eficientes y con futuro a: AES Corporation, Hewlett-Packard y Mondragón Corporación Cooperativa. Malone ve en las señas de identidad de MCC de "Participación, Democracia y Solidaridad", las claves de su futuro.

En el libro se aborda el prisma del liderazgo en MCC desde 10 ángulos distintos, y toman la palabra: José M^a Ormaetxea, Javier Mongelos, Antonio Cancelo y Jesús Catania; presidentes del Consejo General de MCC; el Presidente del Consejo Rector del grupo Ulma, José Luis Madinagoitia; el Presidente del Consejo Social de Caja Laboral José Ignacio Martín; Koldo Saratxaga, Coordinador del proyecto Irizar; Belén Kortabarria, Gerente de Cocción de Fagor Electrodomésticos; Fermin Garmendia, Gerente de LKS; e Iñazio Irizar, Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de MU.

Eunate y el Santo Sepulcro de Torres del Rio: la huella de los templarios

LOS TEMPLARIOS FUERON EXCELSOS INTELLECTUALES QUE REALIZARON GRANDES APORTACIONES A LA SOCIEDAD DE SU TIEMPO. TAMBIÉN DESTACARON COMO CONSTRUCTORES; LAS IGLESIAS DE EUNATE Y TORRES DEL RIO SON PRUEBA DE SU ARTE

Eukeni Olabarrieta

Eunate



En los dos últimos años, templarios, merovingios, masones, hermandades secretas y códigos atestan las librerías y se venden por millones en el mundo. Han proliferado las novelas y películas que tratan sobre los templarios, sus secretos, sus tesoros, y no hay duda de que han tenido un gran éxito. Pero ¿sabe quiénes eran realmente los Caballeros Templarios?

Según los historiadores medievalistas al entrar las Cruzadas en Jerusalén, un grupo de nueve caballeros fue encargado por Balduino, rey de la Cruzada, de proteger a los peregrinos que fueran a visitar los Santos Lugares. Balduino les entregó el antiguo Templo de Salomón para que se albergasen. Pero este punto no es exacto, Balduino les cedió la iglesia de la Cúpula de la Roca, también en Jerusalén, construida entre los años 687-691 por orden del califa Abb-el-Malik, y de planta octogonal, similar a la del Templo de Salomón, y aquí nació, al parecer, la orden más importante de la cristiandad medieval: los Caballeros Templarios, que anteriormente se llamaron Orden de los Pobres Compañeros de Cristo, monjes regulares con una regla severísima, pero al mismo tiempo encarnizados guerreros que con el paso del tiempo adquirieron gran poder y riqueza.

En el Concilio de Troyes Bernardo de Claraval, más tarde San Bernardo, iniciador de la Orden del Císter, y muy vinculado a los primeros templarios, apoyó con fuerza la aprobación de la Orden del Temple. Bernardo de Claraval adaptó la dura regla del Císter a la orden militar, los templarios hacían voto de pobreza, castidad y obediencia, y además un cuarto voto, el de contribuir a la conquista de Tierra Santa hasta dar la vida por ello.



Su influencia en los reinos terrenal y espiritual de la época fue enorme, tan enorme que Felipe IV el Hermoso, rey de Francia, y a su vez rey de Navarra, arruinado, y el Papa Clemente V temeroso de su poder, se confabularon acusándolos de herejía, para mandarlos a la hoguera y terminar con la orden, cosa que sucedió en 1312. Cientos de templarios fueron llevados a la hoguera, condenados a una muerte horrible y lenta ya que se elegían maderas que se consumían despacio para aumentar la tortura. Cuentan que murieron con mucha dignidad. Jacobo de Molay, Maestre del Temple, mientras agonizaba en la hoguera lanzó una maldición contra el rey y el papa. Casualidad o no, el papa murió a los pocos días y Felipe IV unos meses más tarde, así como tres de sus colaboradores. De esta forma los Templarios salieron de la historia y entraron en la leyenda.

Tras la disolución de la Orden del Temple sus posesiones se repartieron entre la iglesia y distintas instituciones. Los que sobrevivieron se integraron en otras órdenes. Los templarios dejaron construcciones religiosas y civiles por muchos sitios, pero las que quedan en el norte de la península ibérica están en su mayor parte en el Camino de Santiago, y en concreto en Navarra hay dos joyas que son de obligada visita: **Eunate** y **Torres del Rio**.

Eunate, cerca de Obanos y de Puente La Reina, era al mismo tiempo templo funerario, aquí enterraban a peregrinos, e iglesia-faro que mantenía por la noche un fuego encendido en lo alto de sus linternas para orientar a los peregrinos. Es un singular templo románico, de planta octogonal, del siglo XII, y aunque algunos dudan de que sea obra de templarios, no lo dude, es templaria. No sólo su planta octogonal a imitación de la Cúpula de la Roca, sino abundantes marcas de cantero en sus piedras y visibles por toda la iglesia, marcas vinculadas a los templarios: el ábacus utilizado por el Gran Maestre del Temple, marcas que simbolizan la torre del juego del ajedrez, y sobre todo lo más misterioso pero genuinamente templario: el Bafomet, un ídolo templario con forma de macho cabrío, sentado en un trono, con el pentagrama en la frente y una antorcha entre los cuernos, de aspecto demoníaco. Pues bien, en la arquería exterior y en la arquivolta exterior de la portada se pueden ver varios bafomet.

Carretera adelante de Gares, tras Estella, **Torres del Rio** aparece a medio camino entre Los Arcos y Viana. Es un paisaje pintoresco, emplazado en la ladera de una colina, la de Sansol. Y aquí se erige una de las construcciones más exquisitas, armónicas y con mayor personalidad de todo el Camino de Santiago: la Iglesia del Santo Sepulcro, una iglesia-linterna de difuntos como Eunate, cuya planta octogonal se cubre mediante

una cúpula de ocho nervios entrecruzados que sólo son superados en belleza por los de la mezquita de Córdoba. Una auténtica joya. Imperdonable no visitarla.

Templarios: los enigmas de su desaparición

Y cuando termine la visita se preguntará ¿qué hay de verdad en lo que nos cuentan las novelas y las películas? ¿Realmente desaparecieron los templarios, se extinguió la Orden del Temple?

Las ordenes monásticas y militares, entre ellos los templarios, necesitaron construir edificios militares, civiles y religiosos para su expansión en Europa y Tierra Santa. Desde sus orígenes tuvieron por este motivo estrecha relación con los francmasones, los constructores de iglesias, catedrales, fortalezas,... La masonería nace como un gremio, una organización que cultiva el arte y la construcción. No eran simples operarios, tenían sus secretos, practicaban ritos simbólicos e iniciáticos y se estructuraban jerárquicamente en logias. Es lo que se conoce como masonería operativa. A partir del siglo XVI comienzan a admitir adeptos que no tenían relación con la construcción, son los llamados "aceptados" que fueron creciendo en número y así en 1717 se reunieron cuatro logias inglesas dando origen a la Gran Logia de Londres, y que es la madre de la masonería actual, la llamada masonería especulativa. Las relaciones entre la masonería y el Temple fue muy estrecha. Actualmente en la Gran Logia de Inglaterra hay un templarismo vigente en los grados masónicos que van del 15 al 30, y dentro de esta logia hay una Orden de Caballeros Templarios. Para hacerse una idea de la importancia que tiene la masonería a nivel mundial baste con decir que la Gran Logia de Inglaterra más las vinculadas a ella en el mundo agrupa a unos 20 millones de personas.

Pero no solo los masones se proclaman como herederos del templarismo. En 1981 la Curia romana realizó un inventario de grupos que se identificaban con la Orden del Temple. El resultado final fue que había unas 400 asociaciones repartidas por el mundo y en los últimos años el Vaticano ha recibido más de 200 solicitudes para restaurar la Orden del Temple. En España hay asociaciones registradas legalmente.

De todas las organizaciones que reivindican un pasado templario posiblemente "El Priorato de Sión" sea la más enigmática. Cuentan, y digo cuentan porque en los temas relacionados con el temple, la masonería y organizaciones similares hay que andarse con pies de plomo y no confundir la historia con los mitos y leyendas que hay a su alrededor, que de los 9 fundadores del Temple en Jerusalén 5 pertenecían al Priorato de Sión, y compartían un gran secreto: la custodia de la descendencia de Jesucristo, descendiente de la estirpe de David, de sangre real, y que dio nacimiento a la dinastía

Las aportaciones de la Orden del Temple

Los Templarios fueron en muchas cosas unos adelantados: a ellos se debe la invención y difusión de la letra de cambio, muchos avances médicos y matemáticos, la construcción de las grandes catedrales góticas, el trazado de las bóvedas de crucería, la elección de los emplazamientos de sus templos y fortalezas teniendo en cuenta el flujo de las corrientes de agua, las capas freáticas, las fuerzas geofísicas y telúricas, la orientación respecto a Jerusalén y la Vía Láctea,...

La leyenda cuenta que en el Templo de Salomón encontraron además de un fabuloso tesoro, el Arca de la Alianza, las Tablas de la Ley, todo el conocimiento matemático y arquitectónico de los egipcios, y el hondo conocimiento de la cábala judía.

merovingia. El Priorato tiene su sede en Francia y según dicen entre sus afiliados estaban entre otras lumbreras Leonardo da Vinci, Victor Hugo, Isaac Newton, así como miembros de la aristocracia y de la realeza europea. Si Leonardo da Vinci era o no del priorato no lo se, pero casi con seguridad era cátaro. Ya habrá ocasión de hablar de ellos.

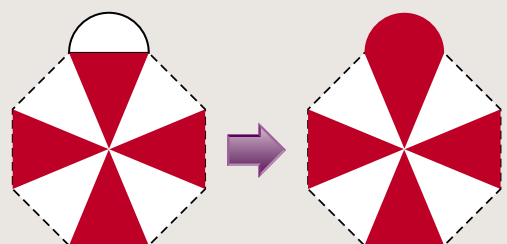
Pues ya ven lo que puede dar de si una visita a Eunate y Torres del Rio, todo estriba en saber leer en sus piedras y lo que hay detrás de ellas. ●



Iglesia Santo Sepulcro de Torres del Rio

El diseño octogonal

Si relacionamos los sectores del diseño octogonal de la planta con los arcos de la bóveda tendremos la Cruz Paté y además son dos cruces imbricadas. Pero si además le añadimos el sector semicircular correspondiente al ábside tendremos la cruz Paté Anksada. Son las cruces de los templarios.



Medicamentos y trabajo

LOS MEDICAMENTOS SON UNA MONEDA DE DOBLE FILO: A TRAVÉS DE ELLOS SE HACE FRENTE A LAS ENFERMEDADES; LA CRUZ DE LA MONEDA SON SUS EFECTOS SECUNDARIOS.



Vicente Pablo

generalmente a mayores dosis, mayor número o mayor gravedad en la aparición de estos efectos.

Efectos secundarios en entornos laborales

En el entorno laboral, y más en concreto en aquellos puestos de trabajo de alto riesgo por las graves consecuencias que tienen los posibles accidentes de trabajo, deben ser tenidos en consideración los efectos secundarios de algunos fármacos que interfieren sobre el sistema nervioso, conllevando la aparición de efectos del tipo de somnolencia, pérdida de reflejos, letargo, alteraciones de la visión,

Los médicos hemos extraído de la naturaleza una serie de sustancias químicas, principalmente de las plantas, aunque también del reino mineral, y más recientemente de forma sintética en los laboratorios, para curar o paliar las enfermedades. Ahora bien, estos medicamentos utilizados para curar enfermedades, siempre han conllevado, como la otra cara de la misma moneda, la aparición de posibles efectos secundarios o no deseados.

Los efectos secundarios de los fármacos siempre son complejos y en muchas ocasiones desconocemos cómo se producen. Sabemos que algunas veces dependen de las personas: se manifiestan en algunas personas y en otras no; y también sabemos que muchos de estos efectos adversos están directamente relacionados con la dosis administrada:

falta de concentración, cefaleas, descoordinación motriz, etc. Este tipo de posibles efectos secundarios deben ser tenidos en cuenta en tareas de conducción de vehículos y también, como ya se ha apuntado, si se realizan tareas peligrosas con posibles consecuencias graves o incluso mortales en caso de accidente.

Principalmente estos efectos aparecen con los medicamentos utilizados para tratar la ansiedad o la depresión, y también lógicamente con medicamentos hipnóticos o relajantes musculares, sobre todo si las dosis son altas. Aquí los efectos son esperados porque en gran medida se buscan para tratar la enfermedad, esto es, deseamos que induzcan el sueño, faciliten la relajación muscular, tengan efectos sedantes o también, en otros casos, efectos euforizante. Pero también hay medicamentos, como algunos fármacos utilizados para tratar la alergia, entre cuyos efectos secundarios destaca la capacidad de producir somnolencia.

En el entorno laboral, y más en concreto en aquellos puestos de trabajo de alto riesgo por las graves consecuencias que tienen los posibles accidentes de trabajo, deben ser tenidos en consideración los efectos secundarios de algunos fármacos que interfieren sobre el sistema nervioso.

Sustancias sin receta médica

Para terminar, destacar el hecho de que debemos tener en cuenta que en nuestro entorno existen sustancias no controladas con receta médica, pero que tienen efectos directos sobre el sistema nervioso. Nos estamos refiriendo al alcohol, y sobre todo a las drogas: desde la heroína hasta la cocaína, pasando por las drogas de síntesis tipo éxtasis y terminando en el cánnabis o marihuana. Tras su utilización se manifiestan efectos que pueden alterar, en función de la dosis, el estado de conciencia, los reflejos, la sensibilidad, los sentidos o la capacidad de alerta. Su uso supone un riesgo importante en aquellos puestos de trabajo que, por su alta peligrosidad, requieren una especial concentración y plenas facultades neurológicas y psíquicas, para que no se pongan en peligro la vida del trabajador o la de terceras personas como consecuencia de un accidente laboral. ●

Entrevista a dos participantes del intercambio de *Experiencias 2005*



mundukide
f u n d a z i o a

Giberto Blanco García Holguín. Cuba. Granja de producción agropecuaria



“Es una realidad sorprendente”

¿Qué haces cuando estás en Cuba? La actividad y tu función.

La actividad de nuestra granja es la producción de raíces y tubérculos, hortalizas, granos, frutales, forestal y carne -ovino, caprino y vacuno-. Mi principal función dentro de nuestra cooperativa agropecuaria es la comercial. Actúo como facilitador entre los productores y los diversos clientes nacionales. Tengo a mi cargo parte de la política de reconversión, es decir, de desarrollo de nuevas actividades. Proyectamos y

prospectamos nuevos posibles negocios, actividades. Ahora debemos diseñar y definir nuestros siguientes pasos o fases. Estamos buscando nuevos mercados... para empezar.

Una vez transcurridas cuatro semanas ¿cuál es tu primera impresión sobre todo esto?

Mi sensación es la novedad, una realidad sorprendente. He

tenido la oportunidad de conocer una batería de herramientas y de personas con experiencia comunitaria que va a ser de gran utilidad para mí y mi misión en Cuba. Todas estas realidades soy consciente de que hay que adaptarlas pero pienso que me van a servir de mucho.

Giberto, brevemente y sabiendo que es difícil elegir una única respuesta...

- Destaca una experiencia que hayas conocido durante tu estancia: Saiolan
- Una persona: D. Jose Maria Arizmendiarieta
- Una cooperativa: Fagor Electrodomésticos

De cara al futuro, ¿en qué debe detenerse y reflexionar el cooperativismo de Mondragón?

Debe de observar el mundo. Pensar en la sostenibilidad de su proyecto, estando alerta con los cambios. Por otro lado, debería reflexionar en torno al consumo excesivo, ¿dónde se encuentra el techo? Creo que, además, es la alta dirección, la propia corporación, la que debe ser pionera en estas reflexiones.

Carlos Castro Managua (Nicaragua). Asociación “Redes de Solidaridad”

“El reto de Mondragón es mantener sus valores y principios”

¿Qué haces cuando estás en Nicaragua? La actividad y tu función.

Mi organización se centra en dos actividades. Una es social y está dirigida a una comunidad reubicada a raíz de un desastre natural. La otra es de carácter productivo y su objetivo es que las actividades que impulsa sean rentables y autogestionadas. Mi labor en esta organización se sitúa en el área de la administración y financiera.

Una vez transcurridas cuatro semanas ¿cuál es tu primera impresión sobre todo esto?

A pesar de que conozco que el sistema cooperativo es un modelo de organización de empresa y trabajadores, nunca imaginé que hubiera un lugar donde este modelo siguiese vivo y fuerte después de 50 años. Me ha llamado la atención su dimensión, su desarrollo en todas las áreas, y la combinación con los valores cooperativos.

Carlos, brevemente y sabiendo que es difícil elegir una única respuesta...

- Destaca una experiencia que hayas conocido durante tu estancia: LANKI
- Una persona: Jose Mari Sarasua
- Una cooperativa: Fagor Electrodomésticos

De cara al futuro, ¿en qué debe detenerse y reflexionar el cooperativismo de Mondragón?

Yo creo que su primera labor estratégica es la de tratar de mantener los valores y principios cooperativos en medio del avance despiadado de la globalización. Pienso que ese reto es bueno para la humanidad y para el futuro de esta Experiencia.





Xabier es desde hace cuatro años director de Recursos Humanos de Auzo Lagun. Además, compagina su trabajo con el cargo de presidente de la Federación Navarra de Ikastolas.

“Soy optimista con el euskera en Nafarroa”

PERSONAJE

Xabier Azanza
Socio de Auzo Lagun

¿Desde cuándo trabajas en Auzo Lagun?

En septiembre de 2000 trabajaba en otra empresa de Zaragoza cuando tuve conocimiento de la vacante de director de Recursos Humanos en esta cooperativa. El mundo cooperativo me atraía y después de varias entrevistas me incorporé al Grupo Auzo Lagun que actualmente incluye 6 empresas y más de 3.500 personas.

¿Conocías las cooperativas?

Sólo como cliente de Caja Laboral y de Eroski. Después de más de cuatro años de trabajo, creo que acerté en la decisión ya que la implicación de las personas, la participación y el modelo societario convierten a las cooperativas, y a Auzo Lagun en particular, en una de las empresas más atractivas en las que trabajar.

¿De dónde eres?

Nací en Bilbao pero siempre he dicho que soy de Zirauki (Navarra). Desde hace doce años vivo en Estella lo que me obliga a hacer todos los días doscientos kilómetros entre ir y venir a trabajar.

¿Qué duro!

Sí, son muchos kilómetros. Además el ámbito geográfico que abarca la cooperativa, toda la zona norte y Valencia, aumentan la necesidad de desplazarme, pero conducir me da oportunidad para reflexionar.

Eres también presidente de las ikastolas de Navarra. ¿Desde cuándo?

Desde hace tres años aproximadamente. La federación aglutina a 15 ikastolas y cerca de 6.000 alumnos. De ellas, cuatro ikastolas y 500 alumnos se encuentran al margen de la legalidad.

¿Cuál es tu labor?

Como presidente, además de ejercer un cargo representativo, me corresponde liderar al equipo humano de la propia federación y a las personas que desde las ikastolas llevan años fomentando y recuperando el euskara en toda Nafarroa.

¿Cómo es la realidad de las ikastolas en Navarra?

Tiene luces y sombras. Las matriculas aumentan cada año y el nivel académico de nuestros centros es muy alto. Pero todavía quedan muchos alumnos cuya escolarización no está legalizada y cuyas ikastolas no tienen asegurada su supervivencia económica. La solidaridad que recibimos de todos los *euskaltzales* ayuda a mantener abiertos estos centros.

Estás aprendiendo euskera, ¿cómo te va?

Estudio euskera hora y media diariamente y espero poder dentro de pocos años obtener el EGA.

¿Cuánto tiempo llevas?

Llevo muchos años y la verdad es que me defiendo bastante bien, pero desde que nacieron mis hijos y desde que trabajo en Auzo Lagun he mejorado mucho.

¿Te relacionas en euskera en Auzo Lagun?

Con la mayoría de los euskaldunes sí, pero también hay casos que, a pesar de mi insistencia, prefieren hablar en castellano. Al principio me costaba mucho comunicarme en euskera, pero gracias al apoyo de la gente ahora es el idioma que más utilizo.

¿Qué opinas sobre la situación del euskera en Nafarroa?

Al contrario de lo que piensa la mayoría de la gente, soy optimista en este campo. Aunque el euskera no tiene mucho apoyo por parte de las instituciones, la sociedad navarra demuestra continuamente su cariño, respeto y apoyo hacia esta lengua. Actualmente, más del 60% de los padres eligen modelos en euskera o con euskera.

¿Cuáles son tus aficiones?

Todo el tiempo libre que me queda se lo intento dedicar a mi familia. Todo los fines de semana de invierno me gusta esquiar y durante el verano ir al monte en familia.