

- **Danobat kooperatibak Newall enpresa ingelesa erosi berri du**
- **Irizarrek Txinako lantegi berria inauguratu du Tianjinen.**
- **Politeknika Ikastegia Txorierra, Q de Plata de Euskalit.**
- **Caja Laboral se adelanta al sector con créditos personales por debajo del 5%**

Buenas prácticas de gestión en MCC

En portada

El recientemente actualizado **Modelo de Gestión Corporativo** incorpora un inventario de experiencias de gestión implementadas con éxito en nuestras cooperativas. En este número de la revista hemos querido divulgar la filosofía de las "Buenas Prácticas" corporativas, un mecanismo para reproducir experiencias exitosas.



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

4

Irizar inaugura nueva planta en China



Logró unos resultados consolidados de 89,38 millones de euros y generó 1.312 nuevos puestos de trabajo.

5

"Calderería Torres Altamira" inicia su actividad en Zamora

Ubicada en Coreses (Zamora) se dedicará a la construcción de torres para aerogeneradores.



11

Ikerlan participa en el proyecto europeo aware

Su objetivo es el diseño de un plan común de I+D en tecnologías inalámbricas.



34

Euskal kultura

Iñaki Mendiguren
Ehundaka liburu eta bestelako textoen itzulpena egin du Iñakik. 2002an Euskadi saria lortu du Harry Potterren itzulpenarekin.



ARGITARATZAILEA

OTALORA

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 26 Begi-Belarri
- 28 Aula cooperativa
- 30 Salud laboral
- 31 3ª edad
- 32 Antzinakoak

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

Intercambio de experiencias

En MCC tenemos en este momento más de 150 negocios diferentes que tienen de común entre sí al menos dos características: que son autónomos en la gestión y que compiten en los mercados mundiales. Mercados que cada vez se van globalizando más porque van desapareciendo poco a poco las barreras arancelarias que existen entre los diversos países del mundo y además porque Internet está propiciando unos flujos de comunicación impensables hace unos pocos años y que hacen que los competidores estén cada vez más cerca. Esta economía globalizada exige negocios cada vez más fuertes que ataquen en profundidad los mercados y ofrezcan a los clientes mayor valor añadido.

La paradoja para MCC es que, si bien el mercado nos pide mayor fortaleza, nuestros negocios son cada vez más dispersos, por lo que una forma de resolver esa paradoja es aprovechar el enorme potencial de intercambio de experiencias que existe en las cooperativas de la Corporación.

Sabemos que tenemos negocios muy bien gestionados porque las evaluaciones EFQM permiten comparar nuestro nivel de gestión con el de las empresas del exterior y como es conocido, varios negocios han obtenido el reconocimiento de estas evaluaciones externas de EFQM con nota alta.

Podemos constatar un Premio Europeo, algún otro en el camino, algunas Q's de Oro y otras Q's de Plata, lo que añadido a la evolución de nuestras cifras de negocio permite deducir que algunos de nuestros negocios destacan por el nivel de excelencia alcanzado en algunas de sus Prácticas de Gestión.

Conscientes de la importancia de compartir una cultura corporativa, hace algunos años se elaboró un Modelo de Gestión que sirviera de guía para las cooperativas. El año pasado se actualizó el citado Modelo de Gestión recogiendo en el mismo las mejoras que a lo largo de los años han ido introduciendo las cooperativas en unos procesos e incorporando otros que van exigiendo los nuevos modos de gestionar la empresa eficiente en este contexto cada vez más competitivo.

Y como el Modelo de Gestión Corporativo tiene que ser vivo y de actualización permanente, debemos alimentarlo

con las mejoras aportadas por los Negocios y las Cooperativas. Para ello, durante el ejercicio 2002 se pusieron en marcha tanto las "Buenas Prácticas" como las Comunidades de Aprendizaje. Conceptos que son diferentes pero complementarios.

Por medio de las "Buenas Prácticas", como su nombre indica, se trata de recoger la forma en la que algunos negocios o cooperativas gestionan determinadas parcelas o áreas del quehacer empresarial de un modo excelente.

A través de la Comunidad de Aprendizaje ponemos en común experiencias vividas por diversos actores en distintos negocios, pero sobre el mismo tema. Por ejemplo, cuando varias cooperativas que han experimentado los procesos de internacionalización intercambian información y pareceres sobre las cosas buenas y las cosas malas acontecidas en dicho proceso.

En este número se va a hacer un énfasis especial en las "Buenas Prácticas" y en la necesidad de su divulgación para que, con el conocimiento de unas y otras, se vaya produciendo un enriquecimiento mutuo que beneficie a todas y cada una de las Cooperativas de la Corporación.

En definitiva, se trata de conseguir que las "Buenas Prácticas" permitan una dinámica permanente de enriquecimiento del Modelo de Gestión Corporativo. Modelo que no debe acotar las áreas de gestión sino que por el contrario debe estimular y animar a que las personas vayan innovando en la Gestión de Procesos en un debate permanente y abierto que nos vaya llevando a que nuestros Negocios ocupen lugares de liderazgo a nivel mundial en sus respectivos ámbitos de competencia.

Las "Buenas Prácticas" se enmarcan perfectamente dentro de uno de nuestros Valores, el de Cooperación, y en ese sentido cabe señalar que no debemos limitarnos sólo a la colaboración interna sino que también debemos buscar los estímulos fuera de la Corporación. Aunque hay que confesar que, quizás por aquello de que "nadie es profeta en su tierra", solemos tender a valorar mucho lo de fuera, y son precisamente los de fuera los que más valoran lo que hacemos nosotros. Así que, por una vez, será bueno que "nos miremos al ombligo".

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

Abian da Irizarren Txinako lantegi berria

18 MILIO DOLARREKO INBERTSIOA EGIN DA EGITASMOA GAUZATZEKO. 200 AUTOBUS EGINGO DIRA 2003AN IRIZAR TJ ENPRESAN.



Txinako IRIZAR TJ lantegiaren ikuspegia

joateko. Aipatu behar da, bestalde, hurrengo egunean Txinako komunikabideetan ekitaldiak oihartzun handia izan zuela.

Instalazio berrien ezaugarriak

Instalazio berriek 15.000 metro karratuko azalera daukate, urteko mila autobus egiteko kapazitatea, eta lau ekoizpen lerroekin hornituta dago. 18 milioi dolarreko inbertsioa egin da azpiegitura berria martxan jartzeko.

Martxoaren 26an egin zen IRIZAR TJ instalazio berriak irekitzeko zeremonia Tianjinen. Ekitaldian, besteak beste, Tianjing Alderdi Komunistako Idazkaria eta Txinako Herri Errepublikako Buro Politikoko partaide iraunkorra den Zhang Li Chang jauna izan ziren. Irizarren aldetik Koldo Saratxaga, Alejo González eta Peio Alcelay izan ziren bertan.

Ekitaldia Zhang Li Chang jaunaren harrerarekin hasi zen, eta espainiar enbaxadorea eta Merkataritza sailburua, enpresa mistoaren bazkideak, bai txinatarrak bai atzerritarrak, eta hiriko beste agintariak hartu zituen, ondoren instalazio berriak ikustera

Gaur egun Irizar TJn lanean ari diren 400 pertonek Century eta Intercentury modeloak egingo dituzte, behin teknologia transferentzia egin eta gero: hiru hilabeteko epea iraun du transferentzia honek, eta bertan Irizar eta Hispacold-eko pertsonak izateaz gain, UZ Baleike, Clemco eta Construcciones Mecánicas Aniak hornitzaileak ere izan ziren taldean.

Aurtengo ekitaldirako eginiko aurreikuspenen arabera, 200 ale ekoiztuko dira Irizar TJn. Azkenik, azpimarratu behar da dagoeneko Txinan eginiko Century modelo, Shanghaiko BUSWORLD azokan aurkeztua izan zela.

FAGOR Arrasate suministrará una línea de prensas a Mitsubishi Australia

EN COLABORACIÓN CON ABB SUMINISTRARÁ UNA LÍNEA DE PRENSAS PARA ESTAMPACIÓN TOTALMENTE AUTOMATIZADA.

La planta que la firma japonesa Mitsubishi Motors tiene en Australia ha seleccionado a Fagor Arrasate para el suministro de una línea de prensas para estampación de piezas tipo "AA Class" en su nueva fábrica situada en Adelaida, donde la marca de los tres rombos fabrica diferentes modelos de coches. Como resultado de esta inversión, Mitsubishi Australia incrementará considerablemente su capacidad de estampación.

Línea automática

Durante el período de ofertas, Mitsubishi ha realizado una exhaustiva selección de ofertantes para asegurar que la línea de prensas incorporara las últimas innovaciones tecnológicas en estampación, incluyendo cambios rápidos de referencia, seguridad en el trabajo, insonorización de ruidos, ergonomía y alta calidad en estampación.

La "AA Class" línea de prensas está compuesta de cuatro prensas mecánicas de grandes dimensiones –dos de ellas de 2400 Tn y las otras dos de 800 Tn– con mesas móviles de 4800 x 2500 mm. La línea está diseñada para fabricar las grandes piezas exteriores del automóvil, como laterales, capós,

puertas, techos, etc.

La colaboración y soluciones conjuntas presentadas por FAGOR Arrasate y ABB, ha posibilitado ofrecer a Mitsubishi Australia una planta de estampación totalmente automatizada, desapilando, lavando, estampando, transportando y apilando automáticamente sin intervención de operario.



ECOTÈCNIA inaugura en Coreses (Zamora) una fábrica de torres para aerogeneradores

“CALDERERÍA TORRES ALTAMIRA” HA SUPUESTO UNA INVERSIÓN PRÓXIMA A LOS 9 MILLONES DE EUROS.



La cooperativa Ecotècnia ha inaugurado este mismo mes de mayo la fábrica de torres para aerogeneradores “Calderería Torres ALTAMIRA, S.A.”, un proyecto empresarial en el que participan como socios la propia Ecotècnia, MCC Inversiones y Urssa. En el acto de inauguración de esta nueva empresa –una de las mayores inversiones de los planes industriales de los fabricantes de aerogeneradores en Castilla y León– estuvieron presentes, entre otros, el Consejero de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León, José Luis González Vallvé y el presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania.

La inversión realizada para la puesta en marcha de este proyecto ronda los 9 millones de euros, y el número de puestos de trabajo creados asciende a 35 que se ampliarán hasta los 65 en su segunda fase. La estructura de la planta ha sido realizada por la cooperativa alavesa Urssa y el proyecto y dirección de obra ha corrido a cargo de LKS Ingeniería. Sus instalaciones ocupan una superficie superior a los 60.000 m², de los que 8.000 están destinados a talleres y 30.000 más tienen carácter urbanizable.

Las previsiones apuntan hacia una fabricación anual de 150-160 torres para aerogeneradores, que se suministrarán a los parques eólicos españoles, si bien también se contempla en el proyecto la posibilidad de ampliar el

mercado a Portugal, donde asimismo está teniendo una gran acogida este tipo de energía renovable.

Castilla y León: una potencia eólica

La inauguración de esta fábrica confirma el espectacular desarrollo de la Industria de componentes eólicos en Castilla y León. Hasta el año 2002 se han realizado inversiones en torno a los 80 millones de euros, con una facturación acumulada superior a los 370 millones de euros y 1.200 empleos directos creados.

Castilla y León ha liderado en 2002 la construcción de parques eólicos en España con 460 MW (35 % de la potencia nacional). En este sentido, cabe destacar la creación de riqueza que este sector está produciendo no sólo a través de los planes industriales, sino también a través de la instalación y mantenimiento de los parques, sin olvidar la fijación de población en las zonas rurales.

Asimismo, es destacable el gran esfuerzo llevado a cabo por Ecotècnia en el mantenimiento del tejido industrial de Castilla y León. Además de las inversiones asociadas a esta instalación, los aerogeneradores Ecotècnia se construyen habitualmente con componentes originarios de esta comunidad como sucede con las palas procedentes de la fábrica de LM en Ponferrada (León). Una vez instalado el Parque Eólico de Páramo de Poza (100MW) promovido por Enerfin, Ecotècnia espera lograr la instalación de un potencial eólico cercano a 1.000MW.



Parque eólico Los Pedreros

Por otro lado, cabe señalar que este mismo mes se han iniciado las obras de construcción del Parque Eólico de Los Pedreros, en el término municipal de Fuente Álamo (Albacete). Este parque supone la mayor instalación de Ecotècnia en Castilla-La Mancha, así como el primer parque eólico que se pondrá en funcionamiento con 30 aerogeneradores del modelo Ecotècnia 74, de 1670 Kw de potencia. La energía que generará esta instalación supone el equivalente al consumo doméstico de electricidad de una población de 130.000 habitantes, cercano al número de residentes en la ciudad de Albacete. Está previsto que el parque eólico entre en funcionamiento antes del verano de 2004.



DANOBAT kooperatibak Newall enpresa ingelesa eskuratu du

ATZERRIAN ESKURATZEN DUEN BIGARREN ENPRESA DA HONAKO HAU.



Newall lantegiaren kanpoko irudia.

Operazio honekin Danobatek nazioartekotze prozesuan aurrerapauso bat gehiago ematen du. Merkatu ingelesean sendotutako enpresa hau bereganatzeak Erresuma Batua bezalako merkatu garrantzitsuan zabalkundea erraztuko dio merkatuko hiru arlo nagusietan soluzio gama zabala eskainiz, ekipo ondasunetan, automozioan eta aeronautikan. Laguntza Teknikorako Zerbitzua eta makinak martxan jartzeko bertako langileak izango ditu bezeroari emango zaion zerbitzuaren kalitatea eta denbora hobetzeko.

Bereziki aipatzea merezi du honekin guztiarekin Danobatek motorra eta lurreratze trenerako piezen mekanizazio soluzioetan aitzindari postua indartu egiten duela.

Joan den urte bukaeran eskuratutako Alemaniako Overbeck-en ondoren, Newall Danobat Taldeko eta MCCko partaide den Danobatek atzerrian eskuratzeko duen bigarren produkzio enpresa da. Aurreko kasuan bezala MCCk proiektu hau aurrera eramaten lagundu du MCC Inversiones-en bidez inbertsioaren %40an hartu baitu parte.

Zein da zein?

Newall makina erreminta fabrikatzaile entzutetsuak historia luzea du sektore honetan Ingalaterran. Honela, 1900ean sortutako enpresa honek 1936an lehenengo artezteko makina eraiki zuen, eta 1945ean birabarkiak artezteko lehenengo makina. Orduetik hona automozio arloko bezero ugari izan ditu, besteak beste: Ford, Peugeot, Land Rover, MG Rover etab. Baina automozio sektoreaz gain 1978tik aurrera hegazkinen motorren eta lurreratzen trenen pieza nagusien mekanizazioari irtenbidea ematera bideratu ditu ikerketak eta produktuaren garapena. Arlo honetako bezeroen artean besteak beste hauek aipatu ditzakegu: Rolls Royce, General Electric, Pratt & Whitney, American Airlines, eta Boeing.

Peterborough-en kokatuta, London-eko Stansted aireportutik ordu batera, gaitasun

handiko langile talde bat du, eta gai da produktuaren garapena eta herrialde horretan hain garrantzitsua den aeronautika sektoreko produktu sofistikatuak fabrikatzeko.

Bestalde, Danobat Koop. E. Danobat Taldeko kide da, gaur egun 806 langile dituen taldea eta aurreko ekitaldian 143 milioi euro fakturatu zituen.

Abiertos a nuevos proyectos



La cooperativa Danobat no se ha prodigado en la compra de empresas en el exterior, pero en poco más de seis meses ha adquirido dos empresas, Overbeck en Alemania y ahora Newall en Inglaterra.

Sin embargo, ambas

operaciones no obedecen a prisas de última hora por contar con plantas productivas en el exterior, sino que, según nos ha comentado Iñigo Ucin, director gerente de Danobat, responde a la estrategia marcada hace unos años.

“Llevamos ya varios años estudiando diversas alternativas que se nos han presentado y en concreto, cabe indicar que los primeros contactos con Overbeck datan de hace casi 4 años y en el caso de Newall, de casi tres años. Además, estos casos no han sido los únicos y aún seguimos abiertos a nuevos proyectos”.

Por otro lado, es también reseñable el hecho de que estas operaciones se hayan cerrado en unos momentos difíciles para el sector de Máquina-Herramienta, *“lo que, obviamente, ha influido en las pretensiones de la parte vendedora, facilitando esto las adquisiciones realizadas”* añade el responsable de Danobat.

En cuanto a las pretensiones de Danobat con esta adquisición Iñigo Ucin destaca cinco aspectos:

- Afianzar su posición de liderazgo en el rectificado a alta velocidad de los rotores de los motores a reacción.
- Ampliar su oferta de producto al sector aeronáutico, con la incorporación de soluciones para otras piezas del motor.
- Lograr una mejor penetración en el importante sector aeronáutico inglés (Rolls Royce).
- Lograr una mayor penetración en el mercado inglés, tanto en el sector de Automoción como en el de Bienes de Equipo.
- Apoyar lo anterior, con un buen S.A.T. local para el mercado inglés.

FAGOR Electrónica continúa innovando

INTRODUCE UN NUEVO MODULO EN SU CABECERA SCM 5000 QUE PERMITE LA AMPLIFICACIÓN DE LA SEÑAL DE RADIO DIGITAL.



Este sistema se caracteriza por su eficiencia y robustez y está diseñado tanto para la radiodifusión por tierra como por satélite en receptores móviles, portátiles y fijos.

La amplificación de la señal de radio digital, también conocida como sistema DAB (Digital Audio Broadcasting), es mucho más eficaz y robusta que la FM y supera los efectos causados por las reflexiones en edificios, montañas... protegiendo la información frente a



interferencias y perturbaciones. La codificación en la fuente se denomina Musicam, y se trata de un sistema de compresión que reduce la cantidad de información digital requerida para transmitir, omitiendo aquellos sonidos no perceptibles por el oído humano.

La técnica DAB aumenta considerablemente la capacidad de canales que se pueden recibir y permite además multiplexar varios programas y servicios de datos para transmitir en un sólo bloque de frecuencias eliminándose posibles distorsiones o interferencias.

Características

La señal llega al receptor con calidad digital, similar a la de un CD y además no es necesario cambiar de sintonía en caso de desplazamiento. Adicionalmente, se obtiene información visual y textual en pantallas de cristal líquido (resultados deportivos, cotizaciones bursátiles u otro tipo de servicios...) y una mayor oferta de programas.

Se trata de un sistema flexible, que proporciona radiodifusión digital multiservicio de alta calidad.

Convención comercial anual de Orkli

EL CRECIMIENTO DEL 18% EN EL MERCADO NACIONAL Y EN EXPORTACIÓN CONFIRMAN LA RECUPERACIÓN DEL SECTOR DE CALEFACCIÓN.

Como viene siendo habitual, durante la primera semana de abril, Orkli celebró su tradicional Convención Comercial anual, con la presencia de toda su red comercial a nivel nacional,

reuniendo a delegados y representantes en las instalaciones de la cooperativa.

Las jornadas giraron en torno a la evolución del mercado en los momentos actuales, así como el repaso a las diferentes novedades de producto presentadas con motivo de la feria Climatización: nueva gama de componentes domésticos, la válvula de zona desmontable, nuevos cronotermostatos Logic, equipos de distribución de suelo radiante más fáciles de instalar y diversidad de combinaciones.

Los crecimientos tanto en el mercado nacional como en exportación han sido del 18%, con lo que se recupera y supera el frenazo que el sector de la calefacción sufrió en el año 2001.

Los objetivos para este año pasan por continuar el crecimiento ya iniciado en el ejercicio anterior y que ha colocado a Orkli como referente en el mercado, desde la óptica de imagen y calidad de sus productos y servicios.



GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

Caja Laboral, primera entidad financiera que ofrece créditos al consumo por debajo del 5%

LA ENTIDAD PREVÉ UN VOLUMEN DE NEGOCIO DE 100 MILLONES DE EUROS CON SU INNOVADOR "CRÉDITO ILUSIÓN".



El acto de presentación a los medios informativos del "Credito ilusión" estuvo muy concurrido.

Caja Laboral se ha convertido en la primera entidad financiera del Estado en ofertar a sus clientes un crédito al consumo con un tipo de interés del 4,95%. Se trata de un nuevo producto, bautizado con el nombre "Crédito ilusión", que supone una rebaja próxima a los dos puntos sobre los tipos de interés que se vienen aplicando en cajas de ahorro y bancos, que se mueven entre el 6,5% y el 7%, según indicó Juan Manuel Sinde, subdirector general de Caja Laboral. El propio Sinde señaló que con la puesta de largo de este producto financiero Caja Laboral prevé alcanzar un volumen de negocio anual de 100 millones de euros.

De esta manera, la entidad de crédito vuelve a adelantarse al resto del sector bancario, al igual que ya hiciera hace diez años situando los créditos hipotecarios por debajo del 10% de interés. En esta ocasión, la clave del recorte de casi dos puntos radica en la drástica rebaja que aplicará en el margen que cobra en los préstamos al consumo, que pasará del 4% al 1,2%, un margen ligeramente superior al de los préstamos hipotecarios, que se sitúa en el 0,9%.

Características del "Crédito ilusión"

El "Crédito ilusión" está diseñado para financiar inversiones de entre 10.000 y 30.000 euros (como la compra de un coche, un garaje, obras y mejoras en el hogar, etc.), tendrá un periodo de amortización de entre 5 y 7 años y contará con un interés fijo durante la vida del préstamo.

Para acceder a un "Crédito ilusión" será necesario domiciliar la nómina o la pensión en Caja Laboral y tener una tarjeta de crédito activa, además de contratar otros dos productos a elegir entre un seguro de hogar, una cuenta vivienda, un seguro de vida o un plan de previsión.

Presentación de la Fundación Gaztempresa

EL OBJETIVO ES CREAR 150 NUEVAS EMPRESAS EN EL PRESENTE EJERCICIO.

Caja Laboral presentó el pasado mes de abril la Fundación Gaztempresa, que nace con el objetivo de "apoyar iniciativas y desarrollar acciones que faciliten la creación y el mantenimiento de empleo, de forma prioritaria entre el colectivo de jóvenes".

En la presentación de la Fundación tomaron parte Julio Gallastegi y Ricardo Aristondo, presidente y vicepresidente de la Fundación Gaztempresa; y Joseba Azkarraga, consejero de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

La Fundación Gaztempresa está financiada con fondos de Caja Laboral y de MCC (un 63%) así como del Gobierno Vasco y el Fondo Social Europeo (un 35%), y de Caritas Euskadi (un 2%).

1.249 nuevos puestos de trabajo

La Fundación fue constituida en noviembre de 2002, si bien la iniciativa Gaztempresa se puso en marcha en 1994 en Bizkaia, auspiciada por los directores de las oficinas de Caja Laboral de Ezkerraldea motivados por la necesidad de apoyar la creación de empleo en una zona especialmente castigada por el desempleo, y en años posteriores también en Gipuzkoa, Alava y Navarra. Durante estos años, se han creado 1.249 nuevos puestos de trabajo con 570 nuevas empresas. Además, la edad media de quienes han emprendido nuevas iniciativas empresariales es de 28 años, con una inversión media por proyecto de 41.500 euros y los préstamos solicitados superan los 24.500 euros.

Según los datos expuestos, el 71% de las nuevas empresas se dirigieron al sector Servicios, un 21% al sector comercial y un 8% al productivo.

De cara a nuevas iniciativas empresariales, la Fundación Gaztempresa mantendrá una función de acompañamiento, financiación, subvención y lanzamiento de los proyectos más rentables. De esta manera, prevé crear este año 2003 alrededor de 150 iniciativas empresariales, con cerca de 400 nuevas ocupaciones.



En marcha la segunda gasolinera Eroski en Asturias

LA RED DE SURTIDORES ESTÁ COMPUESTA YA POR UN TOTAL DE 26 ESTACIONES DE SERVICIO.

El Grupo Eroski Eroski ha abierto la segunda gasolinera en Asturias, concretamente junto al supermercado Consum de Navia, siendo la primera estación de servicio del Grupo Eroski en marcha al lado de un supermercado.

La red de gasolineras del Grupo Eroski abiertas hasta la fecha en toda España alcanza la cifra de 26. El pasado ejercicio completó un total de nueve aperturas en Ciudad Real, Zamora, Ribavellosa-Miranda de Ebro (Burgos), Albacete, Santander, Montilla (Córdoba), Azuqueca de Henares (Guadalajara), y Sevilla.

La gasolinera de Navia (Asturias) tiene una superficie superior a los 1.300 m², tres surtidores multiproducto con seis posiciones de suministro. Disponen igualmente de un sistema de autoservicio con cobro asistido desde dos cabinas y ofrece a la venta gasóleo A, gasolina super 97, gasolina sin plomo 95 y gasolina sin plomo 98.

El Grupo Eroski vende el centro comercial Madrid Sur

EL VALOR DE LA OPERACIÓN EN SU CONJUNTO ALCANZA LOS 62,2 MILLONES DE EUROS.

El Grupo Eroski ha llegado a un acuerdo con Foram y Lar Grosvenor para la venta del Centro Comercial Madrid Sur, con casi 80.000 metros cuadrados de superficie construida. Asimismo, la sociedad Erosmer Ibérica del Grupo Eroski transmite el inmueble del hipermercado en que desarrolla su actividad, pasando a utilizarlo en un régimen de alquiler a largo plazo, en acuerdo suscrito con Foram.

El valor de la operación en su conjunto alcanza los 62,2 millones de euros, que se van a destinar a financiar el importante programa de inversiones de la sociedad vendedora de los inmuebles. Con esta decisión, el Grupo Eroski refuerza el eje principal de su negocio, la explotación de hipermercados y supermercados en el mercado nacional. Potencia así su línea estratégica de crecimiento e inversiones sostenidas que ha superado los 1.734 millones de euros en los últimos cinco años.

Esta es la tercera ocasión en que el Grupo Eroski realiza una operación de estas características en apoyo a su estrategia de crecimiento. El verano del 2001 vendió nueve inmuebles a la sociedad ING y a finales de 2002 siete centros más a Eurohyppo Real Estate Investment Banking.

Fundación Grupo Eroski pone en marcha la campaña informativa "Idea Sana"

PARA PROMOCIONAR EL BIENESTAR DE LOS CONSUMIDORES COMO APOYO A LA MEJORA DE SU SALUD Y CALIDAD DE VIDA.

Fundación Grupo Eroski ha iniciado una campaña continuada de información al consumidor que no tiene precedentes en España, bajo la marca "Idea Sana" y con acciones informativas diversas, cuyo eje básico se centra en la promoción del bienestar de los consumidores como apoyo a la mejora de su salud y calidad de vida.

En más de un centenar de capitales de España y en 300 establecimientos del Grupo, bien sean hipermercados Eroski o supermercados Consum, se presentará esta campaña informativa dirigida a los consumidores. Los 61 hipermercados Eroski contarán con una escuela informativa que impartirá información, con el apoyo de un técnico en la materia, en una labor divulgativa de los beneficios derivados de una actuación responsable para el bienestar y para la salud. Los 150 supermercados Consum elegidos para esta campaña contarán con el mismo soporte informativo los fines de semana.

Se constituye la sociedad ALIDIS

ENTRE EL GRUPO EROSKI Y EL GRUPO LOS MOSQUETEROS PARA FACILITAR LA MASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS EN ESPAÑA Y EN EUROPA.

El pasado mes de setiembre el Grupo Eroski y el Grupo Los Mosqueteros suscribieron la constitución de una Alianza Internacional Empresarial que les catapultó hasta la tercera posición europea en la clasificación de ventas con 41.500 millones de euros. Esta Alianza, que en adelante se identificará bajo el acrónimo *ALIDIS*, constituye una auténtica plataforma destinada a acoger a otros distribuidores europeos con los mismos valores y los mismos objetivos. Creada para facilitar la masificación de las compras en España y en Europa, esta Alianza permite igualmente una nueva organización y distribución de competencias. Las sinergias que emergen aportan actuaciones principales esencialmente en las marcas propias, las gamas o los modelos de gestión.

Constan Dacosta, Presidente de ALIDIS

Los dos grupos han creado una sociedad común al 50/50. La sede de esta sociedad reside en Ginebra (Suiza), y el presidente será Constan Dacosta.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Politeknika Ikastegia Txorierni "Q de Plata" de Euskalit

ES EL PRIMER CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE BIZKAIA EN ALCANZAR DICHO RECONOCIMIENTO



El Centro de Formación Profesional, Politeknika Ikastegia Txorierni, ubicado en Derio (Bizkaia) e integrado en MCC, ha obtenido recientemente la "Q de plata" de Euskalit, un reconocimiento que avala la excelencia en la gestión de este centro de formación. Esta certificación que otorga el Gobierno Vasco acredita que Politeknika Ikastegia Txorierni supera los 400 puntos del modelo europeo EFQM de excelencia en la gestión, tras la realización de la correspondiente evaluación externa por parte de Euskalit.

De esta manera, Politeknika Ikastegia Txorierni se convierte en el primer centro de Formación Profesional de Bizkaia en obtener este reconocimiento, y al mismo tiempo, en la primera Actividad Corporativa de MCC en lograrlo.

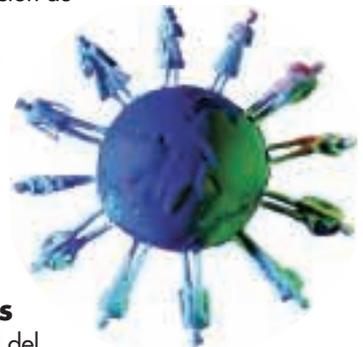
Para que nos hagamos una idea de la importancia de este reconocimiento cabe recordar que Euskalit sólo había concedido hasta 2002 sus "Q de oro" y "Q de plata" a 41 organizaciones de todo Euskal Herria. En lo que se refiere a empresas de MCC, tres habían recibido la "Q de oro" (Caja Laboral, Copreci y Fagor Cocción), cinco la "Q de plata" (Fagor Electrodomésticos, Eroski PGM, Orkli, Fagor Minidomésticos y Ulma Packaging) e Irizar ha obtenido el Premio Europeo a la excelencia en gestión.

Así pues, nuestra más sincera enhorabuena a todas las personas de Politeknika Ikastegia Txorierni.

El "Día Mundial del Cooperativismo" se celebrará el próximo 5 de julio

EL PROGRAMA DE ESTE AÑO VIENE REPLETO DE NOVEDADES. SERÁ UNA JORNADA POPULAR Y FESTIVA, CON PARTIDO DE PELOTA INCLUIDO.

El próximo 5 de julio, sábado, tendrá lugar la celebración del ya tradicional "DÍA MUNDIAL DEL COOPERATIVISMO", acto que organiza la Confederación de Cooperativas de Euskadi coincidiendo con la 81ª Jornada Cooperativa Internacional que celebra la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) y el 8º Día Internacional de las Cooperativas que celebra la ONU.



Novedades importantes

En esta ocasión, el "Día Mundial del Cooperativismo" presenta novedades importantes en cuanto al contenido del evento, que tendrá un tinte menos académico y será un acto más participativo y popular, al que los cooperativistas podrán acudir con sus familias y pasar el día en un ambiente festivo y de agradable convivencia.

El programa de esta edición incluye diversas actividades: un breve y sencillo homenaje a las Cofradías de Pescadores vascas, en reconocimiento a la labor realizada para mitigar los efectos de la catástrofe del Prestige, un atractivo partido de pelota, una comida, y unas breves alocuciones del Lehendakari y del Presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi.

Asimismo, durante la jornada habrá algunos stands con productos artesanales y típicos de la tierra; instalaciones de entretenimiento y juego para los niños; música ambiental y algún grupo musical de txistu y trikitixa.

Será, por tanto, una jornada con matiz lúdico y al mismo tiempo, una ocasión excelente para reunir a la familia cooperativa de nuestro país para difundir los valores del cooperativismo. La cita será el 5 de julio y a ella estamos invitados todos los cooperativistas de Euskal Herria.



ANTONIO CANCELO RECIBE LA MEDALLA DE ORO AL MÉRITO EN EL TRABAJO

El ex-presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, recibió a primeros de este mes de mayo la Medalla de Oro al Mérito al Trabajo, un reconocimiento que concede el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En esta edición también fueron premiadas otras veinte personalidades de diferentes ámbitos laborales, como los futbolistas Alfredo Di Stefano o Ladislao Kubala,—en este caso a título póstumo—, el cineasta Luis García Berlanga, la actriz Amparo Rivelles, o el empresario Manuel Gómez Franqueira, director general del Grupo Coren.

Zorionak bada Antonio Cancelori!

IKERLAN participa en un plan europeo de I+D en tecnologías inalámbricas

EL CENTRO LOGRA UNA CIFRA DE NEGOCIOS DE 13,7 MILLONES DE EUROS EN EL AÑO 2002.



El Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan alcanzó una cifra de negocio de 13,7 millones de euros en el año 2002 -lo que supone un incremento del 8,7% con relación al ejercicio precedente-, de los que 8,3 millones corresponden a 121 proyectos de I+D bajo contrato realizados en colaboración con empresas en desarrollo de producto y en mejorar los procesos de diseño y producción.

Los 23 proyectos de investigación genérica y estratégica realizados para potenciar las competencias científico-tecnológicas del personal investigador han alcanzado los 4,4 millones, que han sido financiados en su mayor parte por el Gobierno Vasco, con el complemento del Ministerio de Ciencia y Tecnología y de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Durante el año 2002 culminaron las obras de ampliación y remodelación de las instalaciones que IKERLAN posee en su sede central, en Arrasate-Mondragón, con una inversión de 5,2 millones de euros, incluyendo el nuevo equipamiento, en el que hay que destacar la creación de una sala blanca para

microtecnologías. Con la inversión realizada, además de las microtecnologías, se van a potenciar las tecnologías de comunicaciones, electrónica, sensores, electrónica de potencia e ingeniería mecánica.

Proyecto europeo Aware

Como resultado del importante esfuerzo realizado para el posicionamiento ante el VI Programa Marco de investigación y desarrollo tecnológico de la Unión Europea, cabe destacar la aprobación del proyecto *Aware*, en el que participa IKERLAN junto con MCC y otras entidades del País Vasco, Alemania, Finlandia y Noruega. Su objetivo es el diseño de un plan común de I+D en tecnologías wireless, en aplicación del artículo 169 de las Regiones Europeas, que contempla el fortalecimiento del Espacio Europeo de Investigación en el área de las Tecnologías para la Sociedad de la Información, en tecnología inalámbrica.

Asimismo, IKERLAN participó en la creación de CIDAE, Centro de Investigación en Distribución Activa y Electrotecnologías, como instituto universitario de investigación, junto con Mondragón Unibertsitatea, la Fundación Labein, las Agrupaciones de Ingeniería y Consultoría, y Sistemas y Servicios de MCC, Cegasa y el Grupo Ormazabal.

La plantilla media del personal de IKERLAN, durante el año 2002, fue de 181 investigadores y técnicos, además de 41 becarios, distribuidos en las unidades operativas de Desarrollo de Producto, Procesos de Diseño y Producción y Energía. Hay que subrayar el interés y compromiso demostrado por todo el personal en el desarrollo del nuevo modelo organizativo. Un modelo basado en la colaboración interdisciplinar, que persigue reforzar la investigación orientada a la aplicación y al cliente.

M.U.-KO DIPLOMA BANAKETA EKITALDIAK

Maiatzaren 9an, MUko Enpresa Zientzien Fakultatean diploma emate ekitaldia izan zen. Enpresa Zuzendaritza eta Administrazioa IV. promozioa eta Kudeaketa Informatika Ingeniaritza Teknikoko III. promozioa 106 ikasleak jaso zituzten diplomak.

Ekitaldian, Jesus Catania, MCCko lehendakariak; Jose Luis Abaunz, Enpresa Zientzien Fakultateko Dekanoa; Lander Beloki, Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioa Zuzendaria; eta Jon Ander Irureta, Kudeaketa Informatika Ingeniaritza Teknikoko Zuzendaria izan ziren.

Bestalde, maiatzaren 16an ekitaldi akademikoa egin zen MUko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean. Bertan, Humanitateak-Enpresa karrerako hirugarren promozioa 70 ikasleak diploma jaso zuten. Ekitaldian, unibertsitateko ordezkariak izan ziren: Juanjo Otaño, karrerako zuzendaria; Jose Antonio Mendikute, HUHEZIKo dekanoa, eta Iñaxio Oliveri, MUko errektorea. Horretaz gain, Roberto Olabe, Real Sociadadeko kirol zuzendariak hitzaldi magistrala eskaini zuen, "Kirola eta Enpresaren kudeaketa" izenburukoa.

Zorionak diplomatatu berriei!



VIII Congreso Cooperativo: se aprueban las ponencias sometidas a debate

ANTES DE LA CELEBRACIÓN DEL PLENO DEL CONGRESO TUVO LUGAR LA JUNTA DE CONGRESISTAS DE MCC.



El VIII Congreso de MCC, celebrado el pasado 21 de mayo en Mondragón, aprobó mayoritariamente, tras el correspondiente debate previo de las enmiendas presentadas, las cuatro ponencias sometidas a la consideración del Pleno: Capacidad Normativa de los Órganos Congressuales, Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las Cooperativas, Política Empresarial de MCC 2005-2008 y Apoyo Extraordinario y transitorio a la consolidación de Mondragon Unibertsitatea.

Ponencias

Con la primera ponencia, "Capacidad Normativa de los Órganos Congressuales", se ha tratado de introducir una mayor flexibilidad en las atribuciones de los órganos decisorios de la Corporación, ampliando las facultades de la Junta Anual de Congressistas.

La segunda ponencia, "Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las Cooperativas", incorpora como principal novedad la creación de un Fondo de Solidaridad Corporativo, destinado a compensar posibles pérdidas de las cooperativas industriales, hasta un límite del 50%. Este Fondo será dotado anualmente por todas las cooperativas del Grupo Industrial, con un desembolso equivalente al 2% de los resultados positivos y tendrá como límite máximo el 1% de las ventas del Grupo Industrial en el ejercicio.

La tercera ponencia, correspondiente a la Política Empresarial 2005-2008, traza el escenario que previsiblemente condicionará la vida empresarial en este cuatrienio (globalización, incidencia de las TICs, Excelencia e Innovación Empresarial, Sociedad y Mercado de Trabajo) y recuerda que la planificación estratégica en MCC se apoya en una cultura empresarial cimentada en los Principios Básicos, en la Misión y en los Valores Corporativos (Cooperación, Participación, Responsabilidad Social e Innovación)

La ponencia aprobada en el Congreso incorpora dos

importantes novedades: Por un lado, añade la Innovación a los ya clásicos cinco Objetivos Corporativos que han venido sirviendo de referencia para la elaboración de la planificación estratégica (Satisfacción del cliente, Rentabilidad, Internacionalización, Desarrollo e Implicación Social) reflejando así la importancia estratégica que se asigna en MCC a la Innovación.

Por otro lado, a las ocho Políticas Generales en vigor (Competitividad, Internacionalización, Comunicación, Innovación, Promoción Empresarial, Empleo, Personas, Eficiencia Económica y Financiera), se añade una nueva política de Expansión Societaria, con el objeto de aportar soluciones que permitan un desarrollo en el exterior en coherencia con nuestro modelo socio-empresarial cooperativo "compaginando la integración de nuevas realidades cooperativas con la participación en empresas de capital, a las que trasladaremos nuestra filosofía inspiradora, propiciando la progresiva implicación socio-empresarial de los trabajadores".

La cuarta ponencia aprobada en el Pleno tiene como objetivo la consolidación de Mondragon Unibertsitatea, a cuyo fin se destinan 10 millones de euros con carácter extraordinario y transitorio, que serán distribuidos a lo largo del quinquenio 2003-07. Importe que se dedicará a la cualificación del profesorado, incrementando el número de doctores; al reforzamiento de la internacionalización, impulsando las relaciones con universidades extranjeras y el intercambio de profesores y alumnos; a la potenciación de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación y al desarrollo del Proyecto Mendeberry, que persigue un modelo educativo en el que, además de las capacidades técnicas, se promocionen competencias y valores para la formación integral de la persona.

En el próximo número de la revista analizaremos con más detalle todo lo acontecido tanto en el VIII Congreso cooperativo como en la Junta de Congressistas de MCC.

Se modifica parcialmente la prestación por desempleo en su modalidad de pago único

LA MODIFICACIÓN POSIBILITA LA CAPITALIZACIÓN CON "UN VÍNCULO CONTRACTUAL PREVIO" CON LA COOPERATIVA "NO SUPERIOR A LOS DOCE MESES".

El pasado 25 de abril, el Consejo de Ministros aprobó una serie de reformas económicas, entre las que se encuentra una modificación a la Disposición Adicional Cuarta (capitalización del pago único) del Real Decreto Ley 5/2002 de medidas urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad.

La principal novedad de esta reforma de la capitalización de la prestación de desempleo es que corrige parcialmente la nueva regulación introducida en el año 2002 y admite expresamente la compatibilidad de la capitalización con "un vínculo contractual previo" con la cooperativa "no superior a los doce meses".

Un poco de historia

Con la publicación de la Real Decreto Ley 5/2002, entre otras disposiciones, se modificaron las condiciones en las que se podía acceder al abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único (Capitalización del Desempleo), limitándose ese derecho a aquellos beneficiarios de prestaciones por desempleo de nivel contributivo siempre y cuando pretendieran, de forma estable y a tiempo completo, incorporarse como socios trabajadores o de trabajo, en cooperativas o en

sociedades laborales en las que previamente no hubieran cesado.

Esta modificación supuso, de hecho, que buena parte de los aspirantes a socios dejaran de poder capitalizar el desempleo, prestación a la que solo tenían acceso aquellos desempleados que previamente no hubieran trabajado en la cooperativa o bien aquellos desempleados que constituyeran una nueva cooperativa.

Ahora, con la publicación del Real Decreto Ley 2/2003 de 26 de abril, se modifica parcialmente este tratamiento, estableciéndose que se podrá percibir la prestación por desempleo en su modalidad de pago único siempre y cuando no se haya mantenido un vínculo contractual previo con la cooperativa superior a los doce meses.

Esta modificación, supone en la práctica, que podrían estar afectos por esta medida tanto los trabajadores por cuenta ajena como los socios de duración determinada que hubieran cesado en la cooperativa y que no tuvieran periodos acumulados de vinculación laboral bajo ninguna forma contractual (acumulación de contratos laborales, acumulación de períodos como socio de duración determinado, o incluso acumulación de períodos de trabajador por cuenta ajena y de socio de duración determinada) que superen los 12 meses.

SEMINARIO SOBRE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON



Un grupo de presidentes, gerentes y profesores de varios kibutz (experiencias autogestionarias de Israel) se acercaron hasta Oloroa este mes de mayo para participar en un seminario de cuatro días de duración sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Uno de los objetivos de este seminario consistió en analizar las estrategias corporativas para hacer frente a un mercado globalizado sin perder las señas de identidad y ahondar en soluciones organizativas que posibiliten esa adaptación.

Durante su estancia entre nosotros, además de las "horas lectivas", también tuvieron oportunidad de visitar Fagor Electrodomésticos, Mondragon Unibertsitatea, Saiolan, Lagun-Aro o la cooperativa Miba. Por supuesto, también tuvieron tiempo para la foto de rigor.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK



JUAN JOSÉ SAMPEDRO, NUEVO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL FORO DE MARCAS RENONBRADAS ESPAÑOLAS

Juan José Sampedro, Director de Marketing Estratégico de Fagor Electrodomésticos, ha sido elegido miembro de la Junta Directiva del Foro de Marcas Renombradas Españolas en la última asamblea general celebrada recientemente. El Foro de Marcas Renombradas lo integran en la actualidad 49 empresas españolas líderes en sus respectivos mercados y cuenta, desde sus inicios, con la participación y el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Fagor figura en el "Libro de las Marcas Renombradas" como la principal marca española del sector de electrodomésticos y es la octava marca española más conocida en el mundo y la primera del sector de equipamiento de hogar, según una encuesta realizada recientemente por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en colaboración con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

El euskera, punto de encuentro

EL 6 DE JUNIO SE CELEBRARÁ EN EL CENTRO CORPORATIVO DE MCC UNA JORNADA INFORMATIVA SOBRE LOS "PLANES DE EUSKERA".

El próximo 6 de junio se celebrará en MCC un encuentro dirigido a todas las cooperativas que quieran información o conocer de cerca qué son los planes de euskera, cómo se implantan en las empresas, su evolución y los resultados que aportan en nuestras cooperativas...

En esta jornada se darán a conocer diversas experiencias de implementación de planes de euskera llevadas a cabo en los últimos años en algunas de las cooperativas integradas en MCC, analizando los objetivos desarrollados, el nivel de cumplimiento alcanzado y las metodologías utilizadas para dicho fin. Asimismo, en este evento también participarán el departamento de Política Lingüística del Gobierno Vasco, Kontseilua y el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki.

Objetivo: 60 cooperativas con "Planes de euskera" en 2004

En algunos casos, la puesta en marcha de planes de euskera en

las cooperativas responde al objetivo de "satisfacción de clientes"; éste es el caso de las cooperativas de servicios que tienen un gran número de clientes que solicitan ser atendidos en euskera. Otras cooperativas integran el desarrollo de estos programas en el objetivo de "implicación social", atendiendo a la solicitud de los propios socios de lograr una mayor integración del euskera en la vida laboral.

Ocho años después de que una cooperativa de MCC, Ikerlan, pusiera en marcha el primer plan de euskera en el ámbito corporativo, a día de hoy ya son 36 las empresas integradas en MCC que cuentan con planes de euskera. Y el objetivo es llegar a 60 empresas al cierre del ejercicio 2004.

Esta jornada es una iniciativa que trata de sensibilizar a cooperativas y cooperativistas sobre la importancia del uso del euskera en el ámbito laboral y a su vez incidirá en el protagonismo y la responsabilidad del cooperativismo en la recuperación del uso del euskera en Euskal Herria.

MCCREN URTEKO PRENTSAURREKOA

Maiatzaren 22an egin zen Arrasaten urteroko prentsaurrekoa, iaz gertatutakoaren berri eman eta aurtengorako aurreikuspenak aurkezteko. 50 kazetari inguruan hurbildu zen bertara, MCCren iharduera eta etorkizuneko helburuak ezagutzera. Aurtengo ekitaldi honetan kazetariak nazioartekotzearekin zerikusia duten galderak luzatu zituzten batez ere: inbertsioak zein merkatuetan egingo duen MCCk, neumoniak nola eragin duen MCCko Txinako lantegietan, zenbat lantegi berri irekiko diren atzerrian aurren... Argazkian, MCCko ordezkariak hitzaldia ematen.



MUK ERAIKIN BERRIA INAUGURATU DU ARRASATEKO CAMPUSEAN

Apirilaren 16an egin zen Arrasaten MUren Goi Mailako Eskola Politeknikoko eraikin berriaren inaugurazioa. Ekitaldian Ibarretxe lehendakaria, Anjeles Iztueta Hezkuntza sailburua, Roman Sudupe Gipuzkoako ahaldun nagusia, eta Inaxio Oliveri MUko errektorea izan ziren, besteak beste.

Eraikin berriak 6,9 milioi euroko inbertsioa eragin du eta ia 3.700 metro karratuko azalera dauka, hiru solairutan banatuta, eta 1.000 pertsona sartzeko kapazitatea. Bertan lau areto nagusi daude, liburutegia, ordenagailu gela bat, irakasleentzako bulegoak, etab.



SEGUNDO ENCUENTRO EMPRESARIAL DE MONE

El día 9 de mayo se celebró en Oñati una nueva edición de los "Encuentros de Transformación Organizacional- Empresa Innovadora" organizados por MONE. En este

segundo encuentro, en el que se dieron cita una veintena de directivos de empresas, el tema central de la jornada fue la "Creación de valor en productos y procesos" y contó con la participación estelar de Lucía García, profesora de la prestigiosa *London School of Economics*.

La tercera entrega de estos encuentros versará sobre "Transformación de la organización, actividad de vigilancia e inteligencia: Captación de conocimiento", contará con la aportación de Klaus North, Profesor de gestión internacional de empresas en la Universidad de Wiesbaden (Alemania) y se celebrará en San Sebastián.



Fe de erratas

El pasado mes de abril cometimos un gazapo de los que dejan huella. En la sección "**Viajes**" publicábamos un artículo sobre Donibane Garazi que erróneamente ilustramos con unas fotos de Donibane Lohitzune. Como nos decía una amable lector, es como hablar de Iruñea y poner fotos de Donostia. En fin, reconocemos el error y nos comprometemos a poner todo nuestro empeño en no repetir este tipo de gazapos.

Por otro lado, en la sección "**Cartas**" publicamos dos escritos, uno enviado por Julen Lekuona, socio de Caja Laboral, y otro remitido por Ahots Kooperatibista. Pues bien, en esta segunda carta, "La escasa participación revela pobreza democrática", se nos coló la firma de Julen Lekuona, lo que podía dar a entender que este socio también firmaba este segundo escrito, cuando en realidad era el grupo Ahots Kooperatibista el único firmante del mismo.

Las Buenas Prácticas

Un mecanismo para reproducir las experiencias exitosas.

José Luis Lafuente Responsable de Desarrollo del Modelo de Gestión Corporativo



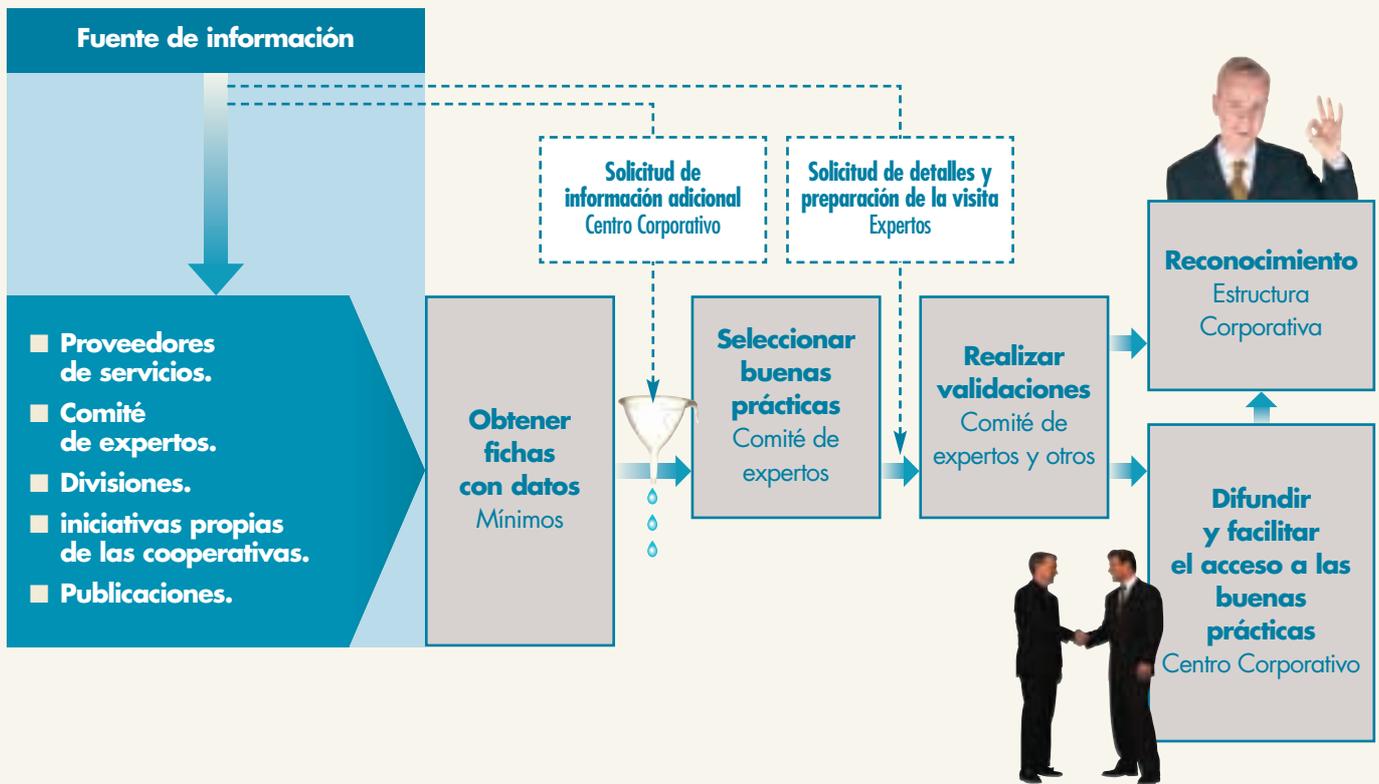
El pasado mes de noviembre, el Consejo General aprobó una actualización importante del Modelo de Gestión Corporativo haciéndolo más propio de MCC, porque entre sus directrices se incluían los aprendizajes derivados de nuestra propia experiencia en la aplicación de las últimas tendencias en gestión empresarial.

En el proceso de actualización del Modelo, uno de los aspectos que fue objeto de discusión y análisis consistió en identificar la conveniencia o no de diseñar herramientas específicas corporativas que aportaran metodologías concretas de aplicación de determinados aspectos del Modelo. La conclusión obtenida fue que las herramientas de gestión deben de ser adaptadas al entorno de aplicación de cada negocio, y

la diversidad en MCC es de tal magnitud, que difícilmente se puede apostar por una "caja de herramientas" corporativa. Por otra parte, en el mercado existe una gran profusión de herramientas aportado por empresas de consultoría, centros de investigación y universidades, que permite encontrar una buena solución a cada problema o inquietud en concreto.

Así pues, el Modelo de Gestión Corporativo se concibe como un conjunto

Proceso de gestión de las Buenas Prácticas



de directrices genéricas que necesariamente tienen que ser adaptadas y detalladas por cada Negocio en el momento de la puesta en práctica. Sin embargo se consideró que un campo donde se podía aportar valor añadido a nivel corporativo consistía en habilitar mecanismos para reproducir la aplicación exitosa de determinados aspectos del Modelo mediante la utilización de herramientas concretas. De este modo surgen las Buenas Prácticas, como uno de estos mecanismos para compartir conocimiento.

Proceso

El proceso establecido para la gestión de las Buenas Prácticas fue diseñado por parte de un Comité de Expertos que se constituyó el año 2002 al objeto de revisar el Modelo de Gestión Corporativo y se recoge a grandes rasgos en el gráfico adjunto.

Para aflorar buenas prácticas potenciales, durante el año 2002 hemos utilizado fundamentalmente como fuentes de información, las publicaciones de organismos externos, como Euskalit, el Cluster del Conocimiento, etc, que habían recogido en el pasado determinadas

experiencias de empresas de la Corporación, el conocimiento de los componentes del propio Comité de Expertos y las propuestas de los proveedores de servicios de la propia Corporación como MU, MIK, LKS e Ikerlan, que pueden jugar un papel importante en la reproducción de las buenas prácticas. Confío que en el futuro las propias cooperativas y/o la estructura de Agrupaciones/Divisiones en la que se encuadran, propongan la validación de algunas buenas prácticas de su entorno.

Al objeto de garantizar una "calidad mínima" en las experiencias que figuren

en el Mapa de Buenas Prácticas, se realiza una selección previa y una visita a la empresa, para contrastar aspectos como Innovación, Solidez, Coherencia con el Modelo de Gestión Corporativo, Implantación Real, Resultados Positivos contrastados y Aplicabilidad en otras organizaciones.

Una vez validada, la buena práctica se incorpora al Mapa de Buenas Prácticas y es objeto de divulgación a través de diversos canales establecidos: publicación en la extranet corporativa, breve descripción en díptico semestral, presentación en sesiones específicas en

El único modo en el que conseguiremos que éste sea realmente un mecanismo útil y que funcione eficazmente es con una actitud positiva hacia compartir experiencias en ambos sentidos: pensando que tenemos algo que aprender de otros y aflorando aquello que hacemos bien para que otros lo apliquen.

Otalora, jornadas de puertas abiertas, etc.

Desde el Centro Corporativo impulsaremos la difusión y facilitaremos el acceso a este conocimiento a las personas de la Corporación que pudieran aplicarlo en su entorno reproduciendo el éxito. Si bien siempre existirá una información escrita mínima de la buena práctica, no pretendemos dedicar grandes esfuerzos a explicitar este conocimiento, pues consideramos que para repetir su aplicación siempre será necesaria la visita in situ a la experiencia y el contacto personal con los protagonistas, o el soporte de una entidad proveedora de servicio.

Si bien la propia publicación de la buena práctica supone en algún modo un reconocimiento al esfuerzo desarrollado, considero que deben realizarse reconocimientos adicionales desde la Estructura Corporativa.

Dar y recibir

El único modo en el que conseguiremos que éste sea realmente un mecanismo útil y que funcione eficazmente es con una actitud positiva hacia compartir experiencias en ambos sentidos: pensando que tenemos algo que aprender de otros y aflorando aquello que hacemos bien para que otros lo apliquen. Para apoyar esta actitud basta recordar las veces en que hemos reinventado la rueda después de habernos equivocado repetidas veces. Asimismo, muchas veces no valoramos suficientemente las cosas que hacemos bien, simplemente porque estamos acostumbrados a verlas cotidianamente, pero su aplicación puede resultar de gran utilidad para otras organizaciones.

Quiero resaltar que no hemos elegido la palabra "mejores", sino la de "buenas" para calificar las prácticas, pues no se

trata de establecer una carrera de competitividad entre las organizaciones de la Corporación, sino de generar un clima de compartir lo que sabemos. Cuantas más experiencias afloramos y posibilitemos su reproducción, mejor que mejor.

Tampoco debemos perder de vista que toda esta dinámica de gestión del conocimiento sólo sirve si realmente se aplican los aprendizajes adquiridos, y su aplicación genera resultados positivos. Debemos por lo tanto elegir el contexto adecuado en el que vamos a proceder a la importación de la buena práctica, dedicar esfuerzos para su adaptación al nuevo entorno, perseguir su aplicación, evaluar los resultados y mejorar en función del análisis.

Conviene aclarar que las Buenas Prácticas Corporativas no sustituyen, sino que complementan otros mecanismos de *Benchmarking* que deben ser implementados por los Negocios, tanto a nivel de aprendizajes derivados de comparaciones externas en el contexto de producto-mercado en el que desarrolla su actividad, como de cauces para compartir buenas prácticas a nivel interno entre diferentes localizaciones, secciones o departamentos. Asimismo, a nivel de Agrupación/División se cuenta con diversos foros de aprendizaje que pueden resultar de alto valor añadido por la mayor aplicabilidad de las soluciones en de negocios de características similares.

Así pues, éste es sólo uno de los caminos para avanzar en el conocimiento mutuo y en la generalización de las experiencias de demostrada eficacia. Es un granito de arena que contribuirá a que cada vez oigamos con menos frecuencia por parte de personas ajenas a la Corporación la repetida frase de "Si MCC supiera lo que sabe MCC..."

"Muchas veces no valoramos suficientemente las cosas que hacemos bien, simplemente porque estamos acostumbrados a verlas cotidianamente, pero su aplicación puede resultar de gran utilidad para otras organizaciones".



“Éste es sólo uno de los caminos para avanzar en el conocimiento mutuo y en la generalización de las experiencias de demostrada eficacia”.

Primeros resultados

La divulgación de las Buenas Prácticas es todavía escasa y reciente, pues tan solo ha sido presentada en un acto dirigido a los gerentes de las empresas de la Corporación el pasado 7 de febrero. Sin embargo ya se han producido las primeras visitas de equipos de personas que tenían el objetivo de implantar una determinada herramienta de gestión en su cooperativa y se han inspirado en la buena práctica de otra empresa de la Corporación antes de proceder al diseño y aplicación definitiva.

Asimismo, el conocimiento de la existencia de este mecanismo y una valoración positiva del mismo ha propiciado un incremento de la presentación de nuevas solicitudes, permitiéndonos seleccionar entre

diferentes posibilidades las temáticas que puedan resultar de mayor interés antes de proceder a la visita de validación. Las acciones de divulgación que vamos a realizar en Otalora los próximos días 10 y 18 de Junio y 4 de Julio, permitirán a un número elevado de directivos conocer más en detalle esta dinámica y seguro que ayudarán a incrementar tanto las propuestas de nuevas Buenas Prácticas, como la transferencia de las mismas.

Todavía es un poco prematuro para evaluar con precisión el grado de utilización y eficacia de esta dinámica, pero los comentarios recibidos de las personas que han conocido su existencia son alentadores y por lo tanto confío en que entre todos seremos capaces de explotar toda su potencialidad. ●

Situación actual y próximos pasos

La dinámica de las Buenas Prácticas Corporativas se inicia a lo largo del segundo semestre del año 2002 y por lo tanto no ha hecho nada más que empezar. Por el momento contamos con las primeras 20 Buenas Prácticas validadas y pretendemos validar al menos otras 20 a lo largo del año 2003. Procuraremos que la temática de las nuevas buenas prácticas cubra un amplio espectro dentro del Modelo de Gestión Corporativo, evitando recurrir en los mismos temas.

Nos queda mucho por hacer, sobre todo en la puesta en marcha y/o optimización de los mecanismos de difusión y de reconocimiento. En este sentido pensamos diseñar e implantar alguna herramienta informática que permita agilizar la búsqueda de Buenas Prácticas con diferentes entradas desde la extranet corporativa (<http://extranet.mcc.es>), así como poner en marcha las jornadas de difusión en Otalora y de puertas abiertas.

Asimismo tenemos que mejorar la coordinación con otros canales para compartir conocimiento, como son las Comunidades de Aprendizaje y los foros establecidos tanto a nivel Corporativo, como a nivel de Agrupación-División.

Cuando el proceso esté suficientemente rodado, nos queda realizar la revisión y mejora del mismo, aplicando consecuentemente el ciclo PDCA. Debemos confirmar que el mecanismo realmente se utiliza y aporta valor, realizando los ajustes pertinentes.

20 “Buenas Prácticas” corporativas

El Modelo de Gestión de MCC incorpora un inventario de experiencias prácticas de gestión implementadas con éxito en nuestras cooperativas.

De momento, ya se han identificado y validado una veintena de buenas prácticas llevadas a cabo con éxito en las cooperativas de MCC. Éstas son las principales características de las prácticas validadas hasta la fecha.

No cabe duda de que estas experiencias de gestión pueden representar una oportunidad de mejora para nuestros negocios. Para lograrlo será necesario optimizar los mecanismos de difusión de estas buenas prácticas y poner al alcance de todas las cooperativas los mecanismos para poder compartir e implementar en sus organizaciones las “Buenas Prácticas Corporativas”. ●

CAJA LABORAL

■ Generalización de las mejores prácticas

Tras identificar las personas que más éxito han tenido en la asimilación, elaboración del argumentario de venta y comercialización de distintos productos de Caja Laboral, se identifican cuáles son las buenas prácticas relevantes, se publican (explicitación), se difunden y se efectúa el seguimiento a través de un exhaustivo panel de indicadores.

■ Proyecto SOL (Selección, Orden, Limpieza)

Se trata de una adaptación del “5S” a la realidad de Caja Laboral.

COPRECI

■ Organización matricial para la gestión por procesos

La estructura matricial es una forma de organizarse que cruza las barreras de las unidades de negocio desplegando las funciones de forma horizontal. Como un apoyo a la gestión eficaz de los procesos.

GRUPO DANOBAT

■ Relación con proveedores

El Sistema Inet de relación con proveedores constituye una herramienta que aporta a la organización un marco de colaboración con sus proveedores en las distintas etapas del proceso de gestión de proveedores: solicitud de ofertas, adjudicación y seguimiento de pedidos, evaluación de proveedores. Este marco de relación es un entorno propicio para el intercambio de conocimiento entre clientes y proveedores que redundan en mejoras en la definición de producto.

DANOBAT S. Coop.

■ Implantación del despliegue de objetivos INET (DOB/INET)

En el marco de la metodología del despliegue de objetivos elaborada en el Centro Corporativo, el grupo Danobat ha implantado esta herramienta en entorno Inet exitosamente. El despliegue de objetivos Inet constituye una herramienta enmarcada en el modelo de gestión estratégica de las organizaciones que permite la aplicación de la metodología de despliegue de objetivos de MCC de una manera ordenada y eficaz, haciendo extensible este modelo de gestión a toda la organización.

■ Intranet

Creación de una Intranet: Danobanet.

GRUPO EROSKI

■ Gestión por procesos en la PMG

Cambio organizativo en la Plataforma de Mercancías Generales hacia una gestión por procesos, desaparición de mandos intermedios, áreas, etc. y definición de un coordinador general y unos responsables de procesos principales y de apoyo.

■ Participación en la gestión y capital (GESPA)

Es una práctica orientada a la participación de los trabajadores por cuenta ajena en el capital y gestión de una Sociedad Anónima, creando una sociedad interpuesta que de validez a la relación. Existen prácticamente los mismos órganos societarios de control que en una Cooperativa.

FAGOR EDERLAN

■ Sistema gestión de reuniones y compromisos

Es un sistema de apoyo a la gestión que potencia y dinamiza los procesos de trabajo colaborativo en los grupos de mejora y comités que permite realizar las tareas de preparación y desarrollo de reuniones, gestionar los compromisos derivados de las mismas y recoger y gestionar la documentación y las propuestas de mejora y aprendizaje de una forma más eficaz.

FAGOR ELECTRÓNICA

■ Intranet

Creación de una Intranet corporativa herramientas colaborativas, gestión e información.

IKERLAN

■ Reingeniería de los procesos de negocio oferta y pedido/cobro

Para este proyecto o práctica se ha utilizado la "Guía de reingeniería de procesos de negocio en la empresa industrial", desarrollada por Ikerlan en el proyecto de investigación ProNEXT. Una vez definidos los objetivos y puntos críticos de los procesos clave de Ikerlan, se rediseñaron los mismos, la organización y los sistemas de información soporte. El siguiente paso consistió en la puesta en marcha de los procesos rediseñados, haciendo un especial hincapié en la gestión del cambio. Por último, se puso en marcha el de mantenimiento de los procesos, siguiendo el ciclo PDCA.

IRIZAR

■ La Comunicación, factor clave de éxito

La comunicación se ha considerado como una prioridad a lo largo de los últimos años, gestionándola de forma eficaz tanto internamente como externamente. La organización se entiende como movida por la comunicación de las personas, por las relaciones interpersonales, y los posibles problemas de comunicación vertical se han resuelto a través de una red que potencia la comunicación interactiva a través de la organización y su entorno.

KIDE

■ Implantación de "OOL" en planta y oficinas

Se aplicó la herramienta en toda la empresa (planta y oficinas). Un proyecto donde participaron todas las personas de la empresa. Herramienta que ha servido como base en la aplicación de otras herramientas de mejora.

■ Reconocimiento

Durante años, en las encuestas de satisfacción de personas en Kide siempre suspendían la retribución y el reconocimiento. Al reconocimiento le quería dar una solución. Con una orientación hacia el cliente, lo primero que hicieron fue una encuesta, para saber lo que todos entendían por reconocimiento, y como querían ser reconocidos. Surgieron muchas ideas y muchas acciones, de las que seleccionaron 5 y trasladaron esas acciones a un tablero bajo el nombre de reconocimiento.

MAIER

■ Hobetaldeak (grupos de mejora)

Sistema de minifábricas y hobetaldeak. Grupo de personas (4-7 personas) multifuncional enfocado a la solución de problemas, mediante una metodología cumpliendo el ciclo PDCA.

ORKLI

■ Integración de proveedores y clientes en la cadena de suministro

Sistema de información y comunicación con proveedores y algunos clientes de las necesidades de materiales y productos a corto y medio plazo activado a través de los propios operarios de líneas.

ORONA

■ Gestión por competencias

Orona ha desarrollado un sistema de gestión por competencias. Han eliminado el concepto de puesto de trabajo existiendo en la actualidad 10 profesiones en Orona en base a 7 procesos ligados a la cadena de valor. Se determina una banda retributiva a cada una de las profesiones fijando un índice mínimo y máximo de retribución. Dependiendo de las evaluaciones realizadas el índice de retribución de cada persona se fija dentro de esa banda.

SORALUCE

■ Gestión de la mejora

A partir de la organización de Soraluze en equipos Técnico-Productivos, por líneas de Producto, se ha estructurado una mecánica de análisis y resolución de problemas, bien sean estos esporádicos como crónicos, que está dando unos claros resultados.

■ Gestión de pedidos en equipos técnico productivos

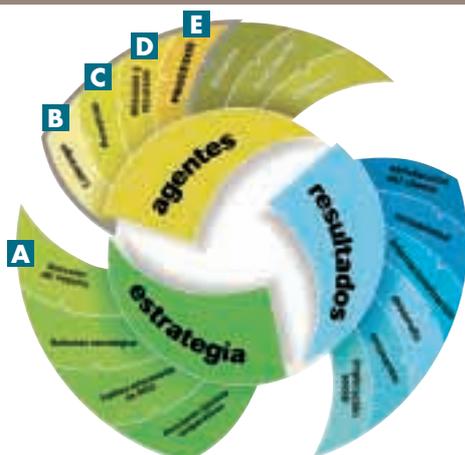
La constante revisión de los procesos clave en Soraluze, animó el año 2000 a configurar la organización de montaje y diseño, en "Equipos Técnico-Productivos", cuya principal y única actividad se centra en la gestión del proceso. (Cumplimentación del Pedido y Post-Venta). Estos equipos concentran más del 80% del personal total de la cooperativa.

URSSA

■ Gestión por proyectos

Evolución de una organización desde una estructura funcional a una estructura de proyectos para que todos los integrantes del proyecto contribuyan a generar mayor valor añadido. El cambio afronta los proyectos incorporando valor desde la ingeniería y desde la propia gestión para el cliente. El Organigrama de la empresa se ha transformado radicalmente a una estructura de equipos de proyecto, con equipos de apoyo, y equipos de fabricación.

Las "Buenas Prácticas" del Modelo de Gestión



A DANOBAT

B IRIZAR

C CAJA LABORAL
GRUPO EROSKI
KIDE
MAIER
ORONA

D CAJA LABORAL

DANOBAT
GRUPO DANOBAT
FAGOR EDERLAN
FAGOR ELECTRÓNICA
KIDE

E COPRECI
GRUPO EROSKI
IKERLAN
SORALUCE
URSSA

Entrevista



Koldo apela a recetas sencillas: “en lo simple está lo inteligente” o “aplicación del sentido común”. Eso sí, recomienda paciencia y visión de futuro.

Koldo Saratxaga
Coordinador General del Proyecto IRIZAR

Una de las 20 “Buenas prácticas” inventariadas hace referencia a la Comunicación, como uno de los factores claves del éxito de Irizar. Sin embargo, también ha habido otras variables relevantes en el Modelo Irizar, como nos cuenta el propio Koldo Saratxaga.

El éxito del Modelo Irizar es incontestable. ¿Cuáles son las claves del Modelo?

Como suelo comentar a menudo, “no creo en las recetas únicas”. Es necesario analizar el proyecto y encontrar las oportunidades. También son necesarios dos ingredientes fundamentales: Paciencia y Visión de largo plazo; Visión de futuro.

Para movernos con facilidad en este largo caminar, en todo maratón que supone un proyecto empresarial, necesitamos un líder que se sienta cómodo llevando las riendas del proyecto. Un líder coherente, con autoridad, que disfrute de estar al servicio del proyecto y de quienes lo componen, que tiene claro que recoger, recolectar, primero y siempre supone sembrar, plantar, esperar... es decir unir energías en una misma dirección.

Suena bien, incluso sencillo.

“En lo simple está lo inteligente” y “Aplicación del sentido común”, son dos máximas muy recomendables. Todo esto sin olvidar que los Recursos Financieros, los Recursos Tecnológicos, los Recursos Materiales..., están siempre al servicio de las PERSONAS.

Podemos hacerlo, y se hace, contando con unas pocas personas de la organización o bien con el máximo de personas que quieran colaborar en el proyecto.

Como no se trata de preguntar continuamente quién quiere o no quiere, como norma lo mejor es dar oportunidades a todas las personas e intentar lograr que cada una de ellas aporte su energía posible. No debemos olvidar que no hay dos personas iguales y que por tanto lo realmente importante es la suma total de energía lograda, que además será variable en el tiempo.

Las personas aportamos más en un entorno de confianza, y libertad que de mando. Las personas aportamos más si se

nos ofrecen oportunidades y se nos dan responsabilidades que si se nos controla continuamente de una u otra forma.

Las personas desarrollamos mejor nuestras capacidades creativas e innovativas cuando sumamos inteligencia racional e inteligencia emocional.

El logro de objetivos importantes, de retos satisfactorios, de éxito contagioso se logra mejor en equipos autogestionados, capaces de incrementar sus compromisos en base a una mayor comunicación.

Esto no es fácil. Tampoco la vida diaria entre personas cercanas y queridas es siempre fácil.

Este modelo es necesario verlo intelectualmente, pero sobre todo es necesario sentirlo en las entrañas, es necesario soñar y disfrutar con su dificultad y con su éxito.

¿Es un modelo que se puede aplicar en cualquier cooperativa, al margen del sector en el que trabaja, de su dimensión o de la situación de su cuenta de resultados?

No, si en esas cooperativas, en ese sector, en esa dimensión, en esa situación buena o mala económicamente, no hay personas.

¿Crees que se difunde suficientemente el Modelo Irizar entre las cooperativas de MCC?

Sinceramente no. Supongo que es porque será necesario que continúe madurando y demostrando su eficiencia.

Desde tu experiencia ¿que aconsejarías a una cooperativa que opte por implantar este modelo?

Que lo sientan de verdad, que no lo tomen como una herramienta de gestión, como una moda, o como un imposición.

¿Cuántas personas recibís al año interesadas en la Experiencia Irizar?

Sumando visitas de centros educativos, encuentros de puertas abiertas, así como lugares a los que asistimos a exponer la Experiencia Irizar: “Un modelo basado en las Personas”, ronda en los últimos cuatro años las 8.000 personas por año. ●

“No creo en las recetas únicas”

Entrevista



GESPA es una solución imaginativa puesta en marcha por el Grupo Eroski que posibilita a los trabajadores de una S.A. participar en la propiedad, en la gestión y en los resultados de la sociedad.

Benito Ferreiro

Director de RRHH de Hipermercados

¿Por qué decidió el Grupo Eroski crear Gespa? ¿A qué trataba de responder esta iniciativa?

Nuestra sólida convicción de que el éxito de un proyecto empresarial sólo es posible desde el compromiso de sus miembros. Y el hecho de que este compromiso tiene otra dimensión cuando se participa de la propiedad, de la gestión y de los resultados, como ocurre en una cooperativa, motivó la búsqueda de fórmulas que permitieran un modelo participativo, cercano a nuestra realidad. Gespa fue la solución imaginativa que permitía conseguir este objetivo dentro de una sociedad anónima.

Por otra parte, debo decir que nos hubiera sido difícil, operativa y culturalmente, establecer unas relaciones laborales alejadas de este modelo.

Del total de trabajadores con opción a participar ¿cuántos lo han hecho?

La participación en Gespa es voluntaria y se requiere ser fijo en la sociedad en la que se desarrolla la actividad laboral. Hoy Gespa cuenta con 2.661 socios que supone la respuesta positiva del 87% de los trabajadores fijos.

¿Qué valoración hacéis de la experiencia después de 6 años de andadura?

La valoración es rotundamente satisfactoria. El proyecto está respaldado por una participación mayoritaria. El funcionamiento de los Órganos está consolidado y podemos decir que a través de ellos se alcanzan los objetivos marcados. Los socios de Gespa son propietarios de una parte de la sociedad en la que trabajan, toman decisiones en sus órganos que afectan a su vida laboral y el reparto entre sus miembros de parte de los resultados alcanzados en la empresa donde trabajan es hoy una realidad.

¿Es aplicable esta solución en otras cooperativas? (Por ejemplo, en Sociedades Anónimas participadas por cooperativas, tanto en el ámbito nacional como internacional).

Considero que es aplicable a cualquier otra cooperativa que tenga una firme voluntad de realizar su proyecto empresarial

integrando plenamente a las personas que trabajan en él.

No obstante, pensando en un ámbito internacional, hay que valorar el entorno cultural en el que se esté implantado y cómo afecta a la concepción del trabajo y de las relaciones laborales. Igualmente, debe valorarse el momento oportuno para iniciar el vínculo societario puesto que requiere de cierta confianza en el proyecto empresarial y en la voluntad de la dirección por llevar a cabo el modelo societario. Y ello requiere de cierto tiempo.

¿Cuáles son las principales dificultades en el proceso de implantación de la experiencia?

Una vez diseñada la fórmula jurídica y redactados los Estatutos la principal dificultad reside en hacer convincente un proyecto, que cuando menos resulta novedoso, hasta el punto de que lo suscriba una mayoría de los trabajadores. Pensemos que cuestiones muy familiares en nuestro entorno, cómo realizar una aportación económica para vincularse a la empresa en la que trabajas, o que la Dirección ceda a los Órganos societarios algunas de sus atribuciones, requieren de un intenso programa de comunicación sobre su soporte ideológico y generar confianza e ilusión en el modelo de empresa que se quiere crear.

Los primeros pasos no están exentos de dificultades. Hay que tutelar la dinámica de participación, moldear la función del mando en el nuevo escenario, afianzar el modelo cultural, etc. Y también, como no, estar en condiciones de hacer realidad la participación en resultados generando excedentes positivos.

¿Qué ventajas ha obtenido el Grupo Eroski con la puesta en marcha de Gespa?

Ante todo, hacer realidad un Proyecto Social y contar con un colectivo que puede decir que es uno de los propietarios de su empresa y que actúa en consecuencia. Me refiero a que integra perfectamente los intereses empresariales a la hora de resolver los conflictos propios de la actividad laboral, de dotarse de unas normas internas de funcionamiento o de buscar el mejor resultado empresarial.

En segundo lugar, tener un Grupo con un mismo modelo de relaciones laborales permite una mayor eficacia y coherencia en la dirección del mismo. ●

“El proyecto está respaldado por una participación mayoritaria”

Entrevista



Orona implantó el año pasado un novedoso Sistema de Desarrollo y Retribución que, en general, está siendo muy bien valorado. Ane Yarza nos cuenta sus características.

Ane Yarza

Responsable de Desarrollo Organizativo de Orona

¿En qué consiste el Modelo de Gestión por Competencias de Orona?

El Sistema de Desarrollo y Retribución (SDR) es una herramienta de gestión que permite evaluar la aportación real de las personas (competencias ejercidas), con el fin de activar el desarrollo profesional, asignar una retribución acorde con lo aportado y conseguir impulsar los procesos clave y el proyecto empresarial de Orona.

¿Cuánto tiempo lleváis funcionando en Orona con esta herramienta?

El sistema lo diseñamos a lo largo del año 2001 a través de un amplio y progresivo debate en distintos equipos de trabajo en los que han participado 80 personas. La implantación como tal, se llevó a cabo en 2002 y hemos culminado 2 ciclos de evaluaciones.

¿Qué valoración haces de lo logrado hasta ahora?

La valoración inicial es muy positiva. La entrevista anual abre las puertas al diálogo entre gestor y colaborador, resultando un ejercicio enriquecedor y natural para ambos. La evaluación de competencias por su parte, nos ha permitido establecer las bases para proyectar el desarrollo profesional, tema reconocido muy favorablemente.

¿Tiene algún aspecto negativo?

Con el tiempo quizás descubramos aspectos negativos, pero de momento no podría destacar ninguno.

¿Ni siquiera el hecho de gestionar las resistencias naturales a la implantación de una nueva herramienta?

Evidentemente la implantación del sistema ha requerido muchísimo esfuerzo, ya que aparte de las resistencias naturales al cambio, los temas relacionados con la retribución son de por sí complejos de abordar. No obstante, no lo consideraría como aspecto negativo, dado que ha sido una clara oportunidad de aprendizaje en torno a la transformación organizacional.

¿Se puede implantar esta experiencia en cualquier cooperativa?

El SDR está basado en unos principios y conceptos universales, por lo que podría ser aplicable en cualquier otra cooperativa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el sistema está impregnado de nuestra identidad y valores, por lo que antes de implantar en otra cooperativa sería necesario realizar adecuaciones, tanto en el propio sistema como en su aplicación.

Desde vuestra experiencia, ¿qué recomendación harías a una cooperativa que decide implantar esta "Buena Práctica"?

No es fácil dar consejos a los demás, pero destacaría que la implantación de una herramienta de gestión de este tipo requiere un firme convencimiento del protagonismo de las personas en la estrategia empresarial.

¿Algo más?

No hemos hecho sino iniciar una andadura que posibilita oportunidades de mejora para la persona y la organización. Dependerá de nosotros... ●

El Sistema de Desarrollo y Retribución es una herramienta de gestión que permite evaluar la aportación real de las personas con el fin de activar el desarrollo profesional, asignar una retribución acorde con lo aportado y conseguir impulsar los procesos clave y el proyecto empresarial de Orona.

"Hasta ahora, la valoración es muy positiva"

"Praktika onak" ezagutzeko aukera

Ekainaren 10 eta 18an eta uztailaren 4an egingo dira Otaloran Gestio Eredu Korporatiboa eta Praktika Onak ezagutzera emateko ekitaldiak.

Dagoeneko arrakastatsu izan diren hogeit hamar esperientzia bildu dira Gestio Eredu Korporatiboko gehigarri batean, "Praktika on" izenburupean. Eskertzekoa da kooperatibetan eta zentro korporatiboan egindako lana esperientzia horiek guztiak bildu ahal izateko. Gainera, badirudi bide horri eusteko asmoa dagoela, izan ere 2003 ekitaldi honetan beste 20 esperientzia identifikatzea aurreikusi da.

Esperientzien hedapena

Halere, ezerezean geratuko litzateke ahalegin hori "praktika onak" identifikatzeaz gain horiek guztiak MCCren baitan ezagutaraziko ez balira, izan ere, azken helburua praktika onak beste kooperatibetan ezartzea delako. Beste modu batera esanda, arrakastatsu suertatu diren esperientziak beste kooperatibetara helarazi behar dira.

Asmo horrekin, dagoeneko hiru ekitaldi aurreikusi dira, "Praktika onen hedapenerako jardunaldiak" izenburupean. Otaloran burutuko dira hiru ekitaldiak, datozen ekainaren 10 eta 18an eta uztailaren 4an, goizeko 9etan hasita. Hiru egun horietan, lehenik eta behin, Gestio Eredu Korporatiboaren azken gaurkotzearen berri emango da, baita "Praktika on"-en nondik norakoena ere, eta noski, hainbat esperientziaren azalpenak eskainiko dira.

Ekainaren 10ean, esate baterako, Eroski Taldeko PMG (Plataforma de Mercancías Generales) plataformaren prozesuak kudeaketaren azalpena

emango da, eta Euskadiko Kutxako "Praktika onen zabalkuntza" izeneko aztertuko da.

Bigarren egunean, berriz, ekainaren 18an, beste hiru esperientzia aztertuko dira: iMCC proiektua, Fagor Ederlaneko

i-plana eta Danobat Taldeko "Hornitzaileekiko harremanak".

Azken egunean, uztailaren 4an, Soraluceren "hobekuntzaren kudeaketa" eta Kideren "Errekonozimendua" esperientzien berri emango da. ●

Programa de Difusión de "Buenas Prácticas"

10 de junio	Lugar: Otalora
9.00	■ Bienvenida.
9.15	■ El Modelo de Gestión Corporativo.
10.00	■ Las Buenas Prácticas Corporativas.
10.30	■ Pausa.
10.45	■ GRUPO EROSKI: Plataforma PMG, Gestión por procesos.
11.30	■ CAJA LABORAL: Generalización de las Mejores Prácticas.
12.15	■ Fin del programa.

18 de junio	Lugar: Otalora
9.00	■ Bienvenida.
9.15	■ El Modelo de Gestión Corporativo y las Buenas Prácticas Corporativas.
10.00	■ El Proyecto iMCC.
10.45	■ Pausa.
11.00	■ FAGOR EDERLAN: i-Plan.
11.45	■ GRUPO DANOBAT: Relación con proveedores.
12.30	■ Fin del programa.

4 de julio	Lugar: Otalora
9.00	■ Bienvenida.
9.15	■ El Modelo de Gestión Corporativo.
10.00	■ Las Buenas Prácticas Corporativas.
10.30	■ Pausa.
10.45	■ SORALUCE: Gestión de la mejora.
11.30	■ KIDE: Reconocimiento.
12.15	■ Fin del programa.

El valor del trabajo

Jon Emaldi, Socio de Caja Laboral

UNA ENCUESTA SOBRE VALORES REALIZADA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO Y EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAFARROA CONCLUYE QUE SUS TRABAJADORES SON MENOS COMPETITIVOS Y MÁS IGUALTARIOS QUE LOS TRABAJADORES EUROPEOS.

En el año 2002 un equipo de profesores de la Universidad de Deusto ha vuelto a comparar la "Encuesta sobre Valores" realizada en el ámbito de la CAPV y Nafarroa, con sus equivalentes en el ámbito español y europeo ("Los valores de los vascos y navarros ante el nuevo milenio. Tercera Aplicación de la Encuesta Europea de Valores". Javier Elzo y otros. Universidad de Deusto 2002).

El interés de este estudio sociológico es extraordinario, y no podemos sino recomendarlo a todos los interesados en conocer los cómo y los porqués del funcionamiento de nuestra sociedad, a nivel social, político, e incluso religioso.

Desde el interés más centrado en las relaciones laborales, con gran parte de la literatura empresarial insistiendo en la importancia de los valores a nivel de gestión en la empresa, nos parece de gran interés recoger aquí algunos datos y conclusiones que se detallan respecto al Trabajo como Valor.

Este estudio detecta, como características diferenciales de los trabajadores de ambas comunidades, respecto a nuestros iguales de otras regiones o países, que somos más igualitarios, menos competitivos, y que aceptamos peor la jerarquía:

- **Igualitarios**, rechazando incluso el premiar la eficiencia y la aportación personal en el trabajo: un 60% de los

encuestados consideran injusto pagar más, en un mismo puesto, a una persona más eficiente que las demás.

- Igualitarios también en el aspecto de no discriminación por el sexo, pues sólo un 10% de los trabajadores encuestados reconocemos aceptar diferencias en el trabajo por razón de sexo. La nota negativa es que no somos igualitarios en cambio cuando se trata de la igualdad en el trabajo de los extranjeros, de los diferentes.
- **Menos competitivos**, claramente respecto a las medias europeas, puesto que sólo un tercio de nosotros consideramos positiva la competencia en el trabajo.
- Asimismo, también algo menos de un tercio de los trabajadores vascos aceptamos seguir las instrucciones de los superiores sin exigir un plus añadido de convencimiento previo.

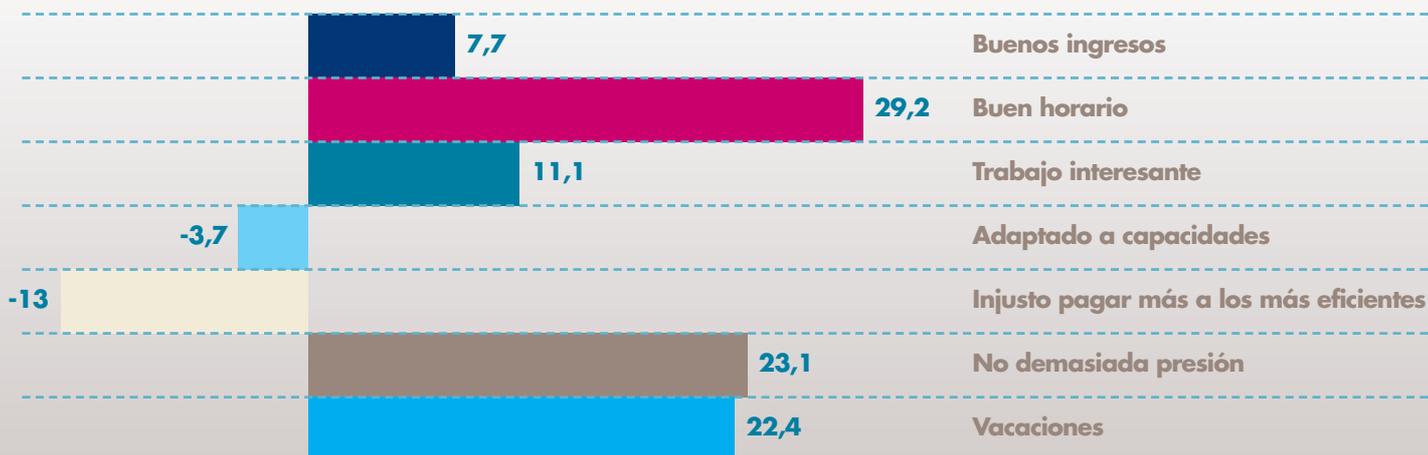
Personalmente estos comentarios creo que se reflejan claramente en el día a día de nuestras cooperativas, que sin duda son reflejo de estos valores culturales claramente diferentes de los más habituales en Europa o en otras zonas en España.

Motivaciones laborales

Respecto a las motivaciones en el Trabajo, en palabras de los autores de esta parte del estudio (Miguel Ayerbe, Igor Calzada y Olaia Larruskain):

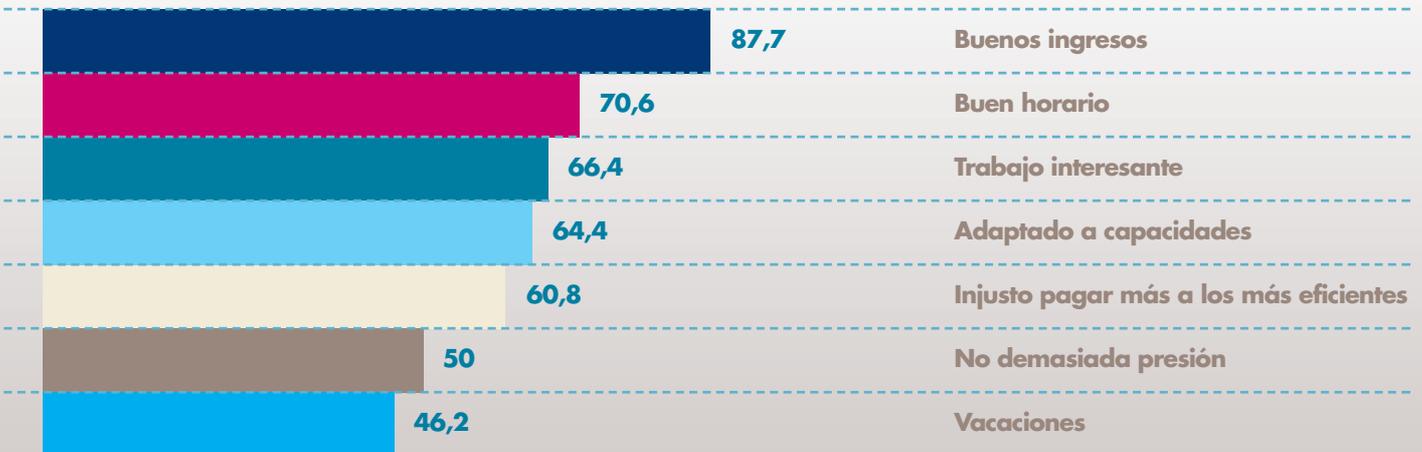
Motivaciones en el trabajo.

Aspectos cuya importancia más varía 1995-1999.



Motivaciones en el trabajo.

Aspectos muy valorados en 1999



"El arquetipo de vasco = trabajador está perdiendo vigencia, si no la ha perdido ya. Al menos en el sentido que se entendía de trabajador: abnegado, esforzado, ... Probablemente está sucediendo lo mismo en otros países, tal vez incluso en toda Europa, pero juzgamos llamativa la rapidez con la que lo está haciendo en nuestro país".

"Aspiramos a empleos bien remunerados, seguros y con buenas dosis de descanso y ocio, olvidando (¿) un tanto que ese deseo, de ser posible en el mundo económico que hoy vivimos, sólo puede serlo con unos empleados y empresas que se muevan competitivamente en mercados y tecnologías innovadoras y avanzadas".

Con estos comentarios, los autores insisten en los cambios de valores, pero insisten también en un aspecto respecto del cual, como decimos, parece que en general los vascos nos olvidamos: el del necesario esfuerzo que exige una elevada competitividad, en el conjunto de la empresa, pero también en cada puesto de trabajo concreto, competitividad además a nivel, como poco, europeo.

Algunos datos se recogen en los gráficos adjuntos. Como se aprecia, crece fuertemente en los últimos años la preocupación por las condiciones de horario o vacaciones, o por la no presión en el trabajo, mientras que por el contrario no aumenta la motivación hacia un trabajo más cualificado y que desarrolle al máximo las capacidades personales.

Trabajo y desarrollo personal

Volviendo a citar a los autores de esta publicación,

- "...el vasco no considera con la suficiente intensidad que el trabajo sea, además de una forma de supervivencia, una vía para el desarrollo profesional y personal".

Además, respecto a las nuevas generaciones, parece que los valores que les transmitimos son continuistas respecto a los que comparte la generación actual, de modo que:

- "Valores en estrecha relación con las características de los empleos futuros (por ejemplo: Independencia e Imaginación) sólo reciben aprecio secundarios", ... "valores de convivencia social, son notablemente preferidos a los de desarrollo personal".

Como último comentario, y aunque es una valoración quizá sesgada por el momento político en que se realizó esta encuesta, coincidiendo con las expectativas positivas generadas por la Tregua de ETA, hay que insistir en que "nuestro nivel de satisfacción con el trabajo es notable, acercándonos a los países de cotas más altas en este aspecto". ●

Euskaldunen baloreak lanean

2002. urtean, Deustuko Unibertsitateko irakasle talde batek EAEn eta Nafarroan egindako "Baloreei buruzko Inkesta" eta Espainian eta European egindakoak konparatu ditu berriro ere.

Azterketa horrek erakusten duenez, bi erkidego hauetako langileek ezaugarri bereziak dituzte beste eskualde edo herrialdeetako antzeko langileekiko, eta horiek dira berdintasunerako joera handiagoa daukagula, ez gara hain lehiakorak, eta hierarkia okerrago onartzen dugula:

- **Berdintasunerako joera**, are gehiago, lanean eraginkortasuna eta ekarpen pertsonala saritzea alboratzeraino: inkestaturen %60k uste du ez dela bidezkoa, postu berean izanik, besteak baino eragingarriagoa den pertsona bati gehiago ordaintzea. Halaber, inkestaturiko langileen %10ek baino ez du onartzen lanean sexu arrazoiengatik desberdintasunak egotea. Alderdi negatiboa da atzerritarren lanari dagokionez, arrotzei dagokienez, ez gara hain berdintasunaren aldeko.
- **Ez hain lehiakorak**, Europako batez besteei dagokienez, jakina, gutako heren batek bakarrik uste baitu lanean lehia izatea positiboa dela.
- **Era berean, ez dugu hierarkia oso gogo onez onartzen**; euskal langileen bi herenek baino gehiagok aurretiazko konbentzimendu plus bat behar dugu gure gaineko jarraibideak onartzeko.

Algo personal

Jose M^a Larrañaga

Aseguran que la intensidad del recuerdo y el sentimiento de los que han oído, desde la seguridad de un refugio, el rugido de un león no es el mismo que el de aquellos a los que el león les persiguió. Seguramente tampoco sentiría, si fuera consciente de su significado, con la misma intensidad la gallina que el cerdo, el dolor de ver anunciado en el menú, un plato de huevos con jamón.

Pero, ¿cómo y con qué intensidad cristalizan en nuestros corazones los dramáticos ecos del horror bélico?

Cuando las imágenes de un niño destrozado por las bombas en cualquier guerra nos estremecen la conciencia; cuando junto a ese cuerpo dolorido o, quizá, muerto, percibimos el dolor de un padre o de una madre que no quieren ser consolados porque su hijo ya no existe, cuando la naturaleza nos transporta hasta las mismas puertas del dolor paterno y materno filial; ¿qué y cómo sentimos?

Las condolencias son sinceras... en ese momento. No puede ser de otro modo. Luego el ardor del dolor se mitiga, se difumina entre volutas "teóricas" de rechazo por ese drama: el pensamiento mantiene la imagen del horror pero el sentimiento decae.

Cualquier catástrofe nos conmueve y nos impresiona vivamente, nos estremece como un relámpago en la noche oscura, hasta que el próximo estruendo nos hace olvidar el anterior... a no ser que las víctimas sean nuestras víctimas, entonces las distancias geográficas no cuentan (incluso se nos hace más penoso el dolor cuando estamos lejos de los afectados por la tragedia), ni se nos va el sentimiento tan a la ligera. Entonces nos revolvemos contra los impulsores de esa barbarie con incontenible desesperación y rabia: ¡Es algo personal!

Exhibicionismo moral

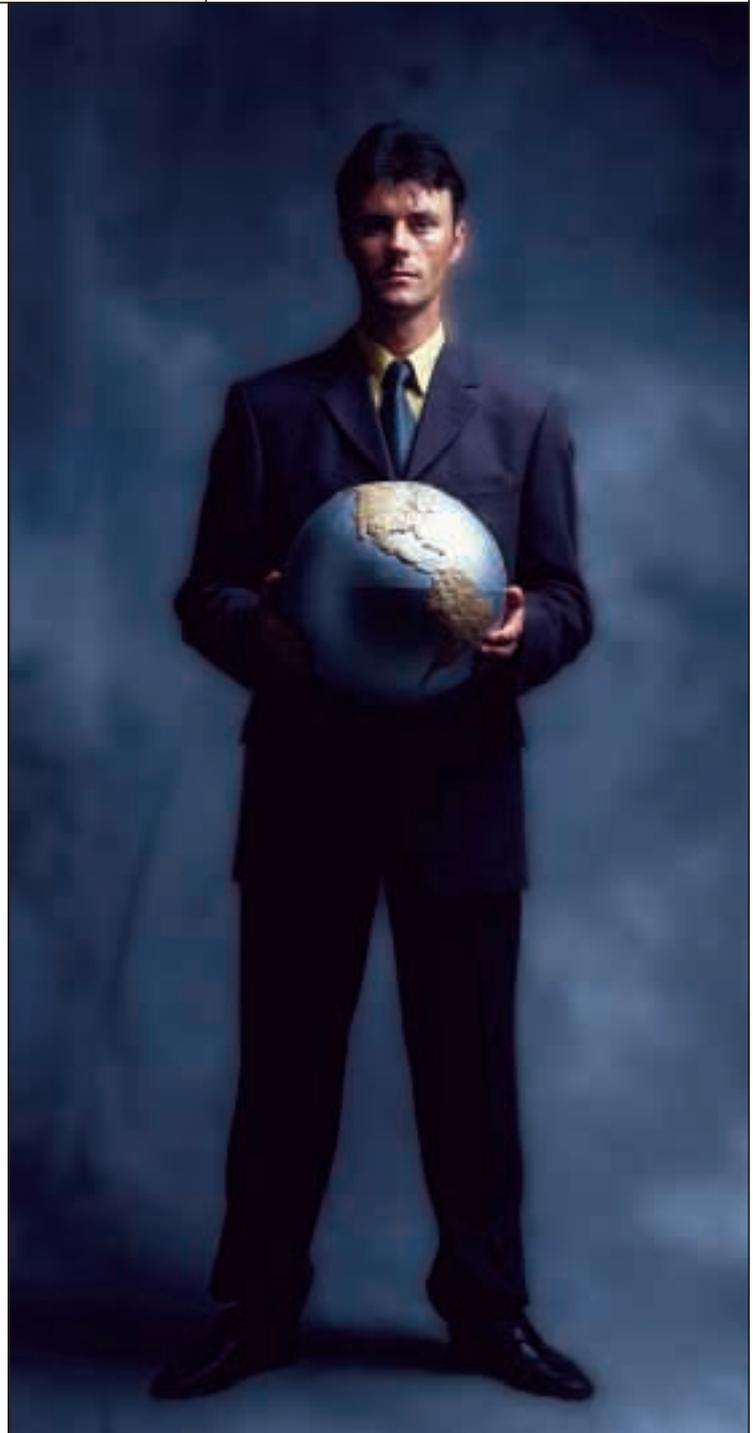
Cuando un hijo lucha en el frente, cuando un hermano viajaba en el avión siniestrado, nuestro sentimiento podrá ser el mismo pero no su intensidad, ni su rigor.

No es la lejanía, o la cercanía, lo que define el grado y la naturaleza del sentimiento sino la proximidad filial que tengamos con la persona o personas a las que ha golpeado el drama.

Creo que la explicación de la furia anti bélica que algunos exhiben para los conflictos lejanos está en que, en el fondo, les hace sentirse bien. Les da una sensación de superioridad moral. No representa coste alguno para ellos a título personal. Todo queda en un arrebato de dignidad humana expresado al calor de la mayoría y de lo que "se lleva" en este momento. Pero no se siente, en general, que sea una guerra ni un dolor "nuestro".

¡No es algo personal!

Pero la toma de una postura contra la injusticia, contra el abuso de poder, contra la guerra, contra la insolidaridad requiere de compromisos profundos y consecuentes. En realidad



no sirve estar en "contra de": es preciso estar a "favor de": la paz, la justicia, la cooperación, a favor de...

El exhibicionismo moral contra lo perverso y lo pernicioso, si no va acompañado de acciones a favor de lo bueno y beneficioso no es nada más que autoengaño y falsedad: incluso

es hasta inmoral.

¡También yo estoy contra la guerra! (o contra el asesinato, o contra la amenaza) es una frase que se escucha a menudo en quienes a continuación se apresuran a decir que es preciso matizar las circunstancias, que no todo es tan simple, que también hay razones a tener en cuenta para actuar con violencia.

Cuando estamos en el bando de las víctimas exigimos justicia y cuando somos verdugos apelamos a "razones de mercado", al "realismo" o a la "lucha contra el mal".

Pero ni la guerra, ni el crimen, ni la muerte se pueden matizar. Sabemos que algunas víctimas pueden no ser inocentes, incluso, hay que reconocerlo, alguna de las víctimas sea, o hayan podido ser, a su vez verdugos. Pero a la víctima hay que socorrerla, mejor aún, evitar que se produzca esa situación, sin clasificarlas por su raza, religión o condición social, porque su condición de martirizado borra, elimina, cualquier otra identificación.

Uno de los grandes principios de Lagun Aro es precisamente la de no tener en cuenta el hecho causante sino la situación en la que queda la víctima.

Pero con la misma razón de justicia hay que perseguir a los verdugos, denunciarlos y castigarlos. De lo contrario seremos blandos con los duros y duros con los blandos. ¡Como tantas veces!

En el actual concierto mundial vemos que es habitual para algunos estar fuera de los límites de la ética pero dentro de la ley. Ya no creo eso de que los máximos dirigentes del mundo sean los más responsables de entre los mortales: ¡ya no! Por eso es preciso hacer algo más que esperar a que nos pidan el voto: hacer posible la paz preventiva.

Sonámbulos

Dormidos, ajenos a lo que nos rodea, caminamos con rumbo, sólo coherente en nuestro sueño, hacia una meta identificada previamente en la vigilia: crear una familia, lograr un futuro mejor o más justo.

El sonambulismo es un curioso estado de sueño activo, una actividad física desligada de la lógica. El sonámbulo camina, evita obstáculos, toma cosas de donde están guardadas e incluso come, bebe, pero lo hace desconectado de su propia consciencia. Al despertar el sonámbulo no recuerda nada de lo sucedido e incluso le resulta difícil creer lo que le cuentan y si es de carácter fuerte, lo niega.

Sonambulismo no es lo mismo que autismo, no es carencia de sensibilidad, más bien es ensoñación, falta de consciencia (recuerdo la repulsiva impresión que hace mucho me produjo un ejecutivo hiperactivo y agresivo que nos confesó su antigua militancia en un grupo político de extrema derecha, reconoció haberse dedicado a apalear a manifestantes de izquierda por las calles de una de nuestras ciudades, diciéndonos que lo hacía sin que, en el momento de la confesión, pudiera encontrar ninguna razón para actuar de aquella manera. "No soy culpable de mi historia porque ahora no me reconozco en aquel que era entonces". ¡No es tan fácil! le dije recordando el espanto de un encuentro con uno de esos grupos en una bocacalle de esa misma ciudad, del que salí, afortunadamente, con contusiones en un costado y el alma aterrada). Es que los verdugos tratan de trivializar el mal apelando a designios

"En el actual concierto mundial vemos que es habitual para algunos estar fuera de los límites de la ética pero dentro de la ley. Ya no creo eso de que los máximos dirigentes del mundo sean los más responsables de entre los mortales: ¡ya no!".

superiores. Cuantas menos razones humanas tienen más se acogen a razones de tejas para arriba. La humanidad está dolorida de tanta campaña "redentora", "salvadora", etc.

Leyendo algunos diarios uno llega a la conclusión de que EE.UU. trata de conquistar el mundo en "defensa propia". Es decir, con el mismo argumento utilizado por los que creen tener la posesión de la única razón espiritual virtuosa y el "deber" de imponérsela a los demás.

Uno de los nuestros

Un chaval, apenas un niño, exilado vasco de la guerra del 36 acogido por "Basque Children Comité" en la Gran Bretaña se negó a recibir la extremaunción. A cambio solicitó de su compañero que le recitara una poesía. En el límite mismo de la muerte, escucha las últimas estrofas, mira a la pared y muere.

El poeta Luis Cernuda que, juntos a otros voluntarios, cuidaba de los niños compone, conmovido, estas estrofas por el niño José Sobrino, que así se llamaba aquella víctima de la maldad humana.

"Yo hubiera compartido aquellas horas
Yertas de un hospital.
Tus ojos solos
Frente a la imagen dura de la muerte
Ese sueño de Dios no lo aceptaste
Tu cuerpo era frágil
Enérgica y viril era tu alma
El llanto que tu mismo no has llorado,
Yo lo lloro por ti
En mi no estaba, llanto seco, puro esparto
Pero tu infantil espanto
Me hizo tomar conciencia de mí mismo
Y de mi procedencia,
Volviste la cabeza contra el muro
Con el gesto de un niño que temiese
Mostrar la fragilidad en su deseo
Y te cubrió la negra sombra de la muerte
Ahora duermes profundamente,
Más escucha: Yo quiero estar contigo
Para así ni tú ni yo estar solos".

Ese niño, Sobrino, es (era) de los nuestros no porque fuera vasco, sino porque era persona, porque es (era) una víctima desencantada de tanta soflama redentora. Ahora mientras escribo estas líneas, mientras tú las lees, muchos Sobrinos vuelven su rostro antes de morir, víctimas desencantadas de la "lucha contra el terror". Todos ellos son de los nuestros. ●

Los riesgos eléctricos

LA EMPRESA DEBE GARANTIZAR QUE LAS PERSONAS EN CONTACTO CON LA INSTALACIÓN ELÉCTRICA DISPONGAN DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR EN CONDICIONES SEGURAS, Y DE LOS MEDIOS DE PROTECCIÓN ADECUADOS PARA HACER FRENTE A LOS RIESGOS.

Garcerán Rojas, Director de PQC Power Quality Control. Especialista Auditor Eléctrico

El concepto de seguridad laboral ha experimentado un auge en los últimos años, derivado, por una parte, de la publicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995), y por otro lado, de la escasa repercusión que la aplicación de esta Ley ha tenido en las cifras de siniestros.

Dentro de la diversidad de riesgos existente, el accidente eléctrico no resulta muy probable (sólo un 0,5% del total) pero sus consecuencias son lo suficientemente graves (del total de los accidentes laborales mortales, un 6% son accidentes eléctricos) como para tenerlo en cuenta en lugar preferente de análisis.

Los resultados de las investigaciones que hemos llevado a cabo en los últimos años en la evaluación de los riesgos eléctricos, no pueden ser más elocuentes: en la totalidad de las instalaciones examinadas aparecen puntos de grave riesgo para las personas. En unas más y en otras menos, pero ninguna, entre los varios cientos examinadas, se libra de esta afirmación.

El origen de los riesgos

El origen de los riesgos detectados siempre tiene que ver con dos tipos de actuación bien diferenciados.

- a) La actuación de los profesionales del sector (empresas de montajes eléctricos, mantenimiento, etc.) en un entorno bien conocido por ellos, pero sin las suficientes medidas de seguridad. La rutina y el exceso de confianza tienen una responsabilidad singular en la aparición de situaciones donde se produce un contacto directo con elementos en tensión.
- b) La manipulación, por parte de terceras personas, de material no eléctrico (que no está en tensión ni tiene por qué estarlo) pero que, con ocasión de un defecto en el sistema, se convierte en un punto de riesgo cuya identificación resulta poco menos que imposible.

Medidas preventivas

Para hacer frente a estos riesgos, se debe actuar, por tanto, en dos frentes distintos.

Por un lado, en la empresa, debe estar garantizado que el personal en contacto con la instalación eléctrica dispone de los conocimientos necesarios para trabajar en condiciones seguras, y de los medios de protección adecuados para hacer frente a los riesgos existentes. Para ello, la aplicación del Real Decreto 614/2001 de 8 de Junio establece las condiciones de seguridad para trabajos eléctricos que debe conllevar la inevitable autorización y/o cualificación de todos aquellos trabajadores que tengan que realizar su trabajo en ese ambiente.

En la empresa no podrá permitirse la manipulación de elementos eléctricos por parte de personal no autorizado, y sólo podrá ser autorizado el personal que demuestre conocer los procedimientos descritos en el citado RD.

Por otra parte, tenemos la evaluación de los riesgos asociados a los posibles defectos de la instalación que pueden generar problemas para las personas. Tal evaluación, debe conducir al establecimiento de una lista de puntos cuyos riesgos asociados deben ser eliminados.

Como bien sabemos, el desconocimiento de los riesgos no nos exime de nuestra responsabilidad por lo que debemos poner todos los medios a nuestro alcance para, en primer lugar conocerlos, gestionarlos y por último, erradicarlos.

Dentro del grupo MCC ha existido siempre una especial sensibilización ante los riesgos eléctricos, habiendo sido numerosos los estudios específicos y cursos de formación, que la empresa PQC, especialista en este campo, ha desarrollado para él. Entre otras empresas que ya han andado ese camino tenemos a Fagor Electrodomésticos, Ulma Forja, Orkli, Caja Laboral, Orona, Maier, Orbea, Cikautxo, Matz-Erreka o Kide. ●

“En la totalidad de las instalaciones examinadas aparecen puntos de grave riesgo para las personas. En unas más y en otras menos, pero ninguna, entre los varios cientos examinadas, se libra de esta afirmación”.

La presbiacusia o envejecimiento del oído

EL MEJOR TRATAMIENTO ACTUAL PARA CORREGIR LOS EFECTOS DEL ENVEJECIMIENTO DEL OÍDO ES LA UTILIZACIÓN DEL AUDÍFONO.



ICTE

que están hablando.

- Otras personas nos dicen que tenemos la televisión, la radio o el equipo de música excesivamente alto, pero si nosotros lo bajamos no podemos oírlo.
- Tenemos dificultad para entender por teléfono lo que nos están diciendo.

El tratamiento

Hoy en día no existe ningún tratamiento eficaz para evitar el envejecimiento del oído. Se pueden utilizar vasodilatadores para mejorar la circulación de la sangre. Y los últimos avances quirúrgicos nos pueden proporcionar una prótesis implantable en el oído medio, que necesita de audífono exterior. Con esta prótesis la información viene por vía magnética unida al implante interno, si

bien el proceso requiere de una intervención quirúrgica. Posteriormente, el paciente refiere que no oye más sino que entiende mejor. (Dr. Moreno)

Sin embargo, la mejor solución es la utilización del audífono y se aconseja empezar a utilizarlo pronto para que la persona tenga un periodo en el que todavía tenga una audición adecuada y se pueda adaptar a llevar audífono. Al principio, al paciente le parecerá que le gritamos, le molesta el ruido de los coches, y deberá ir entrando poco a poco en ambientes de más ruido.

Las razones estéticas son a menudo la causa del rechazo a la utilización de los audífonos pero dadas las disfunciones que la sordera puede desencadenar y el importante desarrollo que la rehabilitación auditiva y las propias prótesis auditivas han tenido, hoy en día, la utilización de un audífono puede llegar a ser tan discreta y estética como la de las lentes correctoras y su aceptación personal y social es cada vez mayor. ●

La presbiacusia o la sordera del envejecimiento es una de las patologías más frecuentes entre los mayores.

Con la edad se producen en el oído cambios tales como: el engrosamiento del tímpano y la acumulación de cera con formación de tapones. Además, el oído interno y el nervio auditivo sufren un proceso de degeneración con pérdida de la capacidad auditiva para las frecuencias altas. Este trastorno llamado presbiacusia, impide oír las consonantes respetando el ruido ambiente, de manera que la conversación se hace incomprensible, es decir, "oyen pero no entienden".

Dado que durante muchos años la sordera ha sido sinónimo de torpeza, muchas de las personas que la padecen sienten vergüenza y no consultan al respecto; pero las consecuencias negativas que puede desencadenar esta situación –tales como el deterioro de la capacidad comunicativa favoreciéndose de este modo las situaciones de soledad, aislamiento, depresión, ansiedad irritabilidad, suspicacia, ...– reafirma la importancia de una consulta y adecuada valoración de la patología.

Los síntomas

Estos son los síntomas más comunes de la sordera del envejecimiento:

- Nos da la impresión de que las personas se dirigen a nosotros hablando entre dientes más que de forma clara.
- Nos tienen que repetir algo varias veces antes de entender lo que nos han dicho.
- Tenemos dificultad para distinguir lo que oímos en lugares públicos.
- Nos resulta muy difícil mantener una conversación con varias personas a la vez.
- Tenemos dificultad para seguir una conversación ya que debemos estar muy concentrados si nos queremos enterar de

"En la totalidad de las instalaciones examinadas aparecen puntos de grave riesgo para las personas. En unas más y en otras menos, pero ninguna, entre los varios cientos examinadas, se libra de esta afirmación".

Alameda del Balneario antes de 1915 (Album geográfico descriptivo del País Vascongado)



Bañeros y bañeras de Cestona (y II)

TRADICIONALMENTE LOS BAÑOS SE HAN TOMADO DE TRES FORMAS: POR INGESTIÓN DEL AGUA, BAÑO O POR CHORREO.

LOS BAÑEROS Y BAÑERAS SE OCUPABAN DE LA APLICACIÓN DE LAS AGUAS EN CADA CASO.

Carmelo Urdangarín • José M^o Izaga

Tras la pobre impresión que las instalaciones de Zestoa le causaron a Jovellanos en 1797, han sido notables los elogios que se han sucedido desde entonces hasta nuestros días.

Los médicos concedían gran importancia a la preparación de los baños. En 1822 se señalaba: "Los pletoricos deben sangrarse, y que los demasiado sensibles, é irritables necesitan atemperar, calmar la subceptibilidad morbosa de los órganos. Este precepto tiene la misma aplicación respecto de los que han de tomar las aguas solo interiormente. Para conseguirlo debe, recurrir, principalmente los segundos, á los sueros, los caldos de pollo; los pedilubios, y algunas veces á los baños domesticos templados. No es menos importante la dieta, ó régimen alimenticio, el cual para los pletoricos sera casi exclusivamente vegetal, y en los otros se compondra de la reunion de las carnes de animales juvenes con los vegetales tiernos y frescos".

Y se añadía: "Todos en general deben privarse, mucho tiempo antes de acudir a los baños de las comidas y bebidas estimulantes, y mientras las toman; se abstendran de la leche y sus preparaciones, del vinagre, los accidos todos, y los licores alcoholizados. No conviene mas el café, del cual: deberan abstenerse los enfermos, asi como del tomate, la calabaza, el pimiento, y otros condimentos, y sustancias indigestas, flatulentas, ó estimulantes. Los baños pueden tomarse á cualquier hora del dia. Sin embargo las horas, que median desde las ocho de la mañana hasta las dos de la tarde, merecen preferirse, porque para este tiempo ya se halla bien despierta la sensibilidad, y como no ha sido todavia distraida por la accion de los agentes externos, puede asegurarse, que en ningun tiempo se halla mejor dispuesta, para recibir todo el lleno de las impresiones de las aguas. Cuando los sugetos son robustos, deben tomarlo en ayunas, y sin haber introducido agua ninguna dentro del cuerpo. Los debiles y las hystericas pueden tomar el desayuno una hora antes".

Zeaorrorte considera "viciosa la costumbre de beberlas primero hasta obtener efectos purgantes, y luego sigue el chocolate y poco despues el baño. A ninguno puede ocultarse, que de este modo se concentra la vida en el estomago, y canal intestinal, y como la

accion de las aguas sobre la piel no sea estímulo bastante, para distraerla, tampoco pueden excitar este órgano tanto como lo harian sin tal inconveniente. Por esta causa, á los que desean beber las aguas, y bañarse simultaneamente, aconsejaría, que bebiesen las primeras por la mañana, y que tomasen el baño por la tarde cinco ó seis horas despues de una comida regular, cuidando de trasladarse desde el aposento, y de no esponerse al aire libre por ningun motivo hasta la mañana inmediata”.

Los bañeros y las bañeras

La primera noticia que hemos encontrado sobre los bañeros, nos la facilita Jovellanos, en 1797, cuando indica “que estaban atendidos por un bañero y su esposa”.

Madoz nos informa hacia 1845-1850 “que los baños estan servidos por un bañero y una bañera muy prácticos, con sus criados y criadas prontos para lo que pueda ocurrir: cada baño cuesta 8 rs. inclusa la ropa para secarse, y por beber las aguas se pagan 12 en toda la temporada”.

Un documento de la misma época precisa: “Son dos los manantiales; el uno mayor que dá 000 cuartillos de á 20 onzas por cada minuto, y tiene 29 grados de calor R., siendo su caudal en el invierno hasta 49 cuartillos: el otro menor, dá 17 cuartillos en el mismo tiempo; pero es alterable porque en tiempos lluviosos se cuadruplica su caudal disminuyéndose por consiguiente el calor. Del primero se surte á siete bañeras, al chorro, ducha, y á la fuente de beber: del segundo solo se llenan dos bañeras”.

El aumento notable de aguas y el hecho de que pudieran darse más de 100 baños diarios, dio lugar a sospechas sobre mezclas y adulteración de aguas.

Además se recoge: “Las aguas se beben generalmente por la mañana en ayunas, y la dosis es uno, dos ó tres vasos el primer día, con intervalo de 20 á 30 minutos de un vaso al otro, paseandose en la alameda ó galeria en los intermedios. Desde el último vaso al desayuno se deja transcurrir de 20 á 30 minutos. En caso de tomar por la tarde, deben transcurrir lo menos cinco horas de haber comido. La duracion del baño no puede fijarse. Se dá para cada bañista una hora, incluyendo el que necesita para desnudar y vestirse. Pero en general el baño es de media hora. Hé indicado que

si se toma baño caliente deben ponerse paños de agua fria á la caveza. Bueno es tambien abrigarse para ir del baño á la cama en la mayoría de los casos”.

Tradicionalmente los baños se han tomado de tres formas: por ingestión del agua, baño o por chorro. Los bañeros y bañeras que se ocupaban de su aplicación eran elegidos entre las personas de confianza del propietario o director del balneario. Sus funciones básicas eran el control “de la pieza de baño de la que tendrán la llave”, así como del acceso al mismo, el servicio a los agüistas y las labores de limpieza.

En los casos en que el agüista ingiriera agua, les debían facilitar los recipientes adecuados, y en el caso de que se bañara, la preparación de la bañera resultaba fundamental, entregándole las toallas y las ropas de abrigo necesarias. Su labor era más compleja era en la aplicación del agua mediante chorros. Al término de la jornada recogían la ropa usada, que hasta épocas recientes, era transportada

sólo abonaban 400, y los pobres eran dispensados del pago.

En 1951, las diferencias de salario entre hombres y mujeres eran muy acusadas y la retribución era de 7 pesetas para las mujeres, y las propinas y los regalos suponían un importante complemento.

Tarifa de estancias, de baños y aguas en 1868

Precios del establecimiento:

- 1.ª mesa: 30 rs. Vellon diarios/persona.
- Desayuno: chocolate, café ó té á eleccion.
- Comida: dos sopas, dos cocidos con gallina, cuatro platos y cuatro postres.
- Refresco: chocolate con azucarillo, ó un plato dulce.
- Cena: sopa, verdura, dos platos y tres postres.
- Habitación: cuarto debidamente amueblado.
- Los niños de pecho gratis.
- Los destetados hasta los 8 años 16 rs.



Tomando los baños por chorro y por baño. (Yulen Zabaleta)

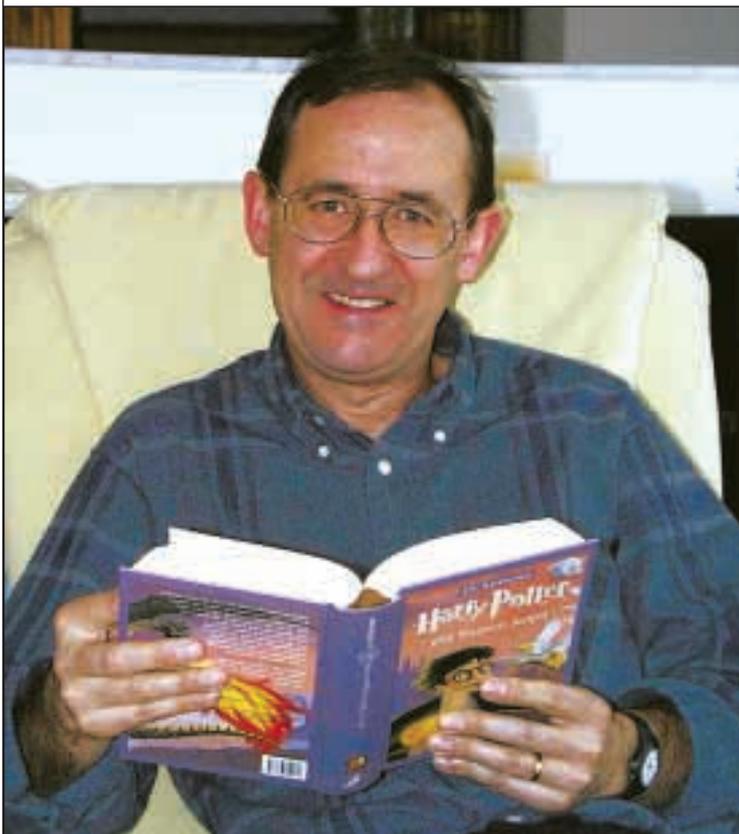
en un carro hasta los lugares de limpieza.

El oficio de bañero y bañera, además de los conocimientos específicos, requería una cierta capacidad de relación con personas de clases pudientes y con quienes se trabajaba en condiciones singulares (semidesnudos o totalmente desnudos). El idioma, puesto que apenas conocían el castellano, constituía en ocasiones un obstáculo importante.

En un documento sin fecha pero que pudiera ser de 1868 (Reglamento orgánico de los establecimientos de aguas minerales) se establece que los bañeros recibirán por sus servicios durante la temporada 600 milésimas de escudo de cada bañista, mientras que los individuos de tropa de todos los institutos

en primera y 12 en segunda.

- Los de 8 a 14 años 24 reales en primera y 16 en segunda.
- Por servir separadamente en sus cuartos se paga 4 rs. diarios por persona.
- Los que quieran comer a la francesa o con mayor número de platos pueden verificarlo a precios convencionales.
- Además del establecimiento hay una casa llamada la venta, caserios y casas en el pueblo de Cestona, donde reciben a huéspedes a precios más económicos.
- El baño general: 8rs.
- El de chorro: 4
- Baño y chorro: 12
- Por las aguas en bebida en toda la temporada: 12



Iñaki Mendiguren

ITZULTZAILEA

ORAIN DELA HAMABOST URTE HASI ZEN IÑAKI LEHENDABIZIKO ITZULPENAK EGITEN. JADANIK EHUNDAKA LIBURU ITZULI DITU, GEHIENAK EUSKARARA: IPUINAK, NOBELAK, LIBURU HISTORIKOAK, BIBLIA, ... BAITA BESTELAKO TESTU KOMERTZIALAK ERE.

2002AN EUSKADI SARIA LORTU ZUEN HARRY POTTERREN ITZULPENAREKIN.

Ezkio-Itxasoko Gaintzabal baserrian bizi eta lan egiten du Iñakik. Eguna goiz hasi eta berandu bukatzen duela dio, eta bitartean tartetxo asko egiten duela. Bazkalosteko tartea aprobetxatuz, solasalditxo hau izan dugu berarekin.

Noiz eta nolatan hasi zinen itzulpenak egiten?

1987an egin nuen lehendabizikoa, Oscar Wilde idazlearen "Printze zorionsua eta beste ipuin batzuk" delakoa. Ingelesez euskarara egin nuen, eta Arrasateko Monterron parkean eserita eskuz hasi nintzen itzulpena egiten.

Nire itzulpen lana hirutan sailkatu daiteke. Alde batetik argitaletxeekin egin dudana dago, haur eta gazteen literaturari dagokiona, Elkar Elkarlanean argitaletxearentzat batik bat, baita Madrilgo Susaeta argitaletxearentzat ere. Bestetik, enpresetarako ere egiten dut lan, eta hauetariko asko kooperatiben munduarekin lotutakoak dira: Ikerlan, Lagun Aro, Kooperatiben Kontseilua, Kooperatiben Federazioa, Arizmendi... gehienak itzulpen komertzialak izaten dira, gaztelaniatik euskarara. Badira beste hiru lan oso berezi hortik kanpo geratzen direnak: talde lanean itzulitako euskara batuan dagoen Biblia bakarra, eta pentsamendu klasikoaren bildumarako bi itzulpen ikaragarri luzeak, "Amerikako demokrazia" (frantsesetik euskarara) eta "Historiaren azterketa" (ingelesetik euskarara).

Zein da gustukoena edo gogoan duzun itzulpena?

Gehienak egin izan ditut gustura, baina literaturako itzulpenak askoz atseginagoak dira. Oscar Wilde autorearen lanak, edo Maria Grimm idazlearen ipuinak esate baterako, asko gustatzen zaizkit itzultzeko, oso hizkuntza polita eta aberatsa erabiltzen dutelako. Egia esan, jatorriz literatura ona duten testuak atseginak dira itzultzeko ere. Itzulpen komertzialei dagokienez, lehorrakoak dira, baina horiekin asko ikasten da: ekonomiaren martxa, gizarteko eta hezkuntzako hainbat arlo...

Zein mailatan gordetzen dute itzulpenek jatorrizko testuaren orijinaltasuna?

Itzulpengintza sokatira bat da, oreka baten bilatze prozesua. Oreka, jatorrizkoaren ñabardura eta esanahia mantentzea da, baina baita gaur egungo hartzailearengana egokitutako testua lortzea ere. Kontuan izan behar da beti idazleak garai bateko irakurleari idatzi ziola zerbait adierazi nahian, eta itzultzaileak horixe bera lortu behar du gaur egungo irakurleentzat. Jakina, hori lortzea ez da hain zaila gaur egungo nobelak itzultzerakoan, baina bai, ordea, orain dela 2.000 urte ekialde urrunean idatzitakoak itzultzerakoan, oso urruti dagoelako.

Beraz, itzultzaileok maila handi batean idazleak ere bazarete, ezta?

Dudarik gabe, sortzaile lan handia egin behar izaten dugu.

"Oso kontsiderazio eska

Hala ere, itzulpenean beti galduko da jatorrizko testuko zerbaite, baina, zenbat jende da gure artean ingelesezko liburu bat irakurri eta eginiko itzulpena baino hobeto ulertzeko gai? Betidanik esan da jatorrizkoa hobea dela, baina hobea izango da zure hizkuntza mailak jatorrizko hori %100 asimilatzen uzten badizu.

Itzulpenak beharrezkoak dira, beraz.

Ezinbestekoak dira jendearen ehuneko handi batentzat. Bestalde, ukazina da itzulpengintza asko ari dela hobetzen, itzultzailea hobea da jardunaren poderioz. Lehendabiziko itzulpenak beti izaten dira zurrinak eta jatorrizkoari lotuegiak. Horretaz gain, gero eta jende gehiago ari gara itzulpenak egiten eta hori ere igarri egiten da; oso literatur itzultzaile onak ditugu Euskal Herrian.

Bada, ez dira gehiegi ezagutzen, ezta? Sozialki, baloratzen al da zuen lana?

Oso kontsiderazio eskaseko lana egiten dugu, baina zentzu batean horrela izan behar dela iruditzen zait, itzultzailearen lana oso diskretua izan behar da, gure lana bitartekari lana da eta. Azken finean, irakurleak bere osotasunean gozatu behar du irakurtzen duenaz, itzulitakoa den ala ez kontuan hartu gabe.

Bestalde, ona litzateke jendea itzulpengintzaren garrantziaz konturatzea. Jendea ez da konturatzen egunkari edo telebistaz ematen zaizkion testuen %80 itzulitakoak direla, baina ez bakarrik Euskal Herrian, hemendik kanpo ere berdin gertatzen da. Gainera, beti planteatzen ditugu kanpokoa euskarara itzultzea, baina hemengoa kanpoan ematea ere ondo legoke, eta hori oso gutxitan egiten da. Momentu honetan badago euskal literatura ingelesera itzultzeko proiektu bat. Eta Egunkaria itxi aurretik ere, emazteak hemen sortutako albisteak ingelesera itzultzen zituen, gure berriak gure ikuspegiatik ingelesez ezagutarazteko. Hori bertan behera geratu da.

Dena den, zure lanek izan dute errekonozimendua. Harry Potterren itzulpenagatik Euskadi saria irabazi zenuen 2002an. Espero zenuen?

Ez, ez nuen espero. Lehendabizi, oso pribilegiatua sentitzen naizela esan beharra daukat, literaturan argitaratu ditudan nire bi nobelek saria izan dutelako: "Altzak badu bihotzik" lanak Kafe Iruña saria eta "Ilunkerako susurrak" Irun nobela saria.

Bestalde, Harry Potterren itzulpenek ere arrakastatsu suertatu dira, momentuko fenomeno sozial bat delako, gehien bat, izan ere itzulpenak egiten hasi ginenerako publizitate karga handia zuten. Harry Potterren lau liburu itzuli ditugu, serie berekoak eta oraindik ez da bukatu; horrek ere interesa mantendu du. Salmenta aldetik, lehen ataleko 15.000 ale saldu dira jadanik eta hori haur literaturan errekorra da. Laz emandako Euskadi saria bigarren zenbakiari eman zioten, baina egia esan liburu horri baino nire azken hamabost urteotako itzulpengintzan eginiko ibilbideari emandako saria izan dela uste dut.

Euskal kulturari dagokionez, nola ikusten duzu gaur

egun bizi duen momentua?

Oso erlatibo da. Orain dela 30-20 urte zegoen egoerarekin konparatzen baduzu, ikaragarriko aurrerakada egin da, ez dago zalantzarik. Aspektu positibo asko batu dira: literaturgintzan emandako aurrerapausoa, euskal idazle berrien fenomeno, euskarak bereganatu dituen eremuak, ... Baikor izateko elementu asko dago, baina ez dago lo hartzerik, noski. Faltan sumatzen ditut, esate baterako, euskarara itzulitako film onak edo liburu mota batzuk: historia, entseguak, erlijioa, zientzia, filosofia, eta abar. Arlo horietan ez dago merkaturik, ez dago eskaera gehiegirik.

Kooperatiben mundua hurbiletik ezagutzeko aukera izan duzu, ezta? Zer iritzi duzu?

Bai, urte asko pasatu ditut kooperatibetan. Lehendabizi Eskola Profesionaleko eta ondoren Irakasle Eskolako irakasle izan nintzen, ia hamabost urtetan, eta Almenen ere eman nituen eskolak. Oro har, oso esperientzia sendoa dira kooperatibak, baina hemen ere erlatibizatu beharra dago. Beste enpresa batzuekin konparatuta, sentsibilitate handiagoa dute euskararekiko, nahiz eta giza ekintza gehienetan bezala argi-itzalak dauden, lehentasunak ekonomikoak direnean, euskaltasuna edo kultura horren menpe geratzen baitira. Hezkuntzaren ikuspegia hurbiletik ezagutu nuen eta, nire ustez, kooperatiba industrialetako ereduak mimetismo handiegiz pasatzen ziren irakaskuntzara. Hau ona izan daiteke puntu batean, baina hortik aurrera kaltegarria ere bai, produktua eta lan egiteko modua oso desberdina delako. Gaur egungo egoera ez dut gehiegi ezagutzen.

Momentu honetan zer duzu esku artean?

Euskal Ikastolen Federazioko euskal curriculum osatuko duten txostenak ari gara itzultzen, eta Harry Potterren bosgarren atalaren zain gaude, horri ere heltzeko. Horretaz gain, Egunkariarekin zer gertatuko den ikusteko dago. Bestalde, Nestor Basterretxea bere memoriak idazten ari da eta hori ere itzultzen hasi nintzen, nahiz eta orain nahiko geldirik dagoen.

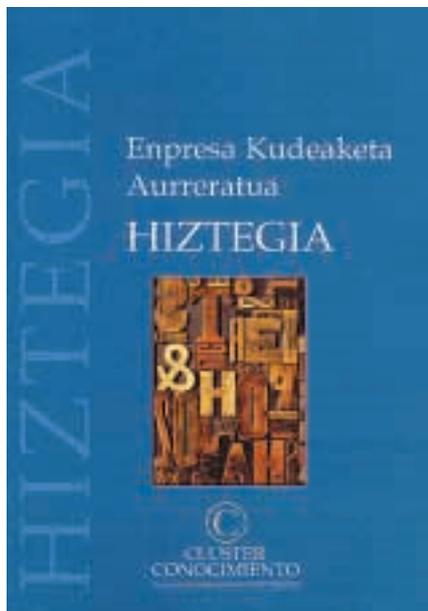
Nola gustatzen zaizu lana egitea?

Itzultze lana oso lan bakartia da. Bakea behar da, batez ere. Nik goizean goiz hasi eta oso berandu bukatzen dut eguna, baina eten asko egiten dut. Gainera, egunean zehar lan desberdinak tartekatzen ditut: lehendabiziko itzulpena, zuzenketak, eta itzulpen mota desberdinak.

Zein liburu irakurtzen duzu?

Asko eta mota desberdinetakoak. Ez naiz oso nobela zalea, baina irakurtzen ditut batzuk. Azkena, Imanol Zurutzaren "Errautsetaraino" nobela irakurri dut, polita eta oso hunkigarria. Poemak ere asko irakurtzen ditut, egunean zehar asti handirik gabe irakurterrazak direlako. Literatura aparte, asko gustatzen zait filosofia, soziologia, psikologia; izugarriko jakin mina daukat guk geuk eta gizarteak nola funtzionatzen dugun jakiteko. ●

seko lana egiten dugu"

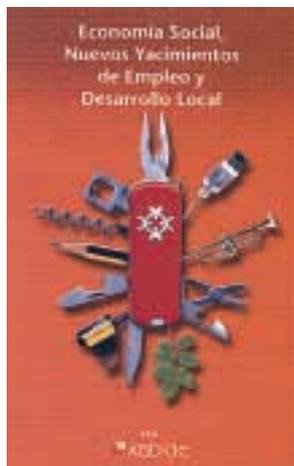


Enpresa kudeaketa aurreratua. Hiztegia

Cluster Conocimiento

Proiektu honen helburua enpresetan jadanik erabiltzen ari diren edo laster batean erabiltzen hasiko aurreikus daitekeen kudeaketa aurreratuko kontzeptuak euskaraz argi eta zehatz azaltzea izan da. Lantaldeak, gogoan izan ditu aldi oro enpresetan, erakundeetan edo unibertsitatean kudeaketa aurreratuen erroak bultzaturik lanean edo ikasten ari diren pertsonak.

Euskal terminologia lantzeko, argitaraturik dauden ekonomia, finantza edo enpresa kudeaketarako erreferentzia lanak erabili dira iturritzat, baita alor horretan argitaraturik dauden zenbait testu eta web gune ere.



Economía Social, Nuevos Yacimientos de Empleo y Desarrollo Local

Xabide

El objetivo central de esta publicación, es favorecer un nuevo horizonte de debate y de análisis en profundidad sobre esa interrelación, proponiendo enfoques de discusión, puntos de aproximación, y presentación de casos que expliquen estos modos de conexión entre la Economía Social, los Nuevos Yacimientos de Empleo y el Desarrollo Local.

Descendiendo en este propósito general, y en un plano más concreto, el libre pretende avanzar en el fomento de la Economía Social en programas de promoción económica y social, trasladando a la práctica de los agentes locales y de desarrollo esos puntos de relación derivados del debate, puesto que representa un importante foco de interés de esta edición.



Raíces éticas del liderazgo

Domènec Nelé Carné

Este libro ha sido escrito con la contribución de autores diversos, con sus enfoques, formación y sus creencias, pero coinciden en afirmar que el liderazgo, para que sea realmente digno de su nombre, ha de estar fuertemente enraizado en la ética.

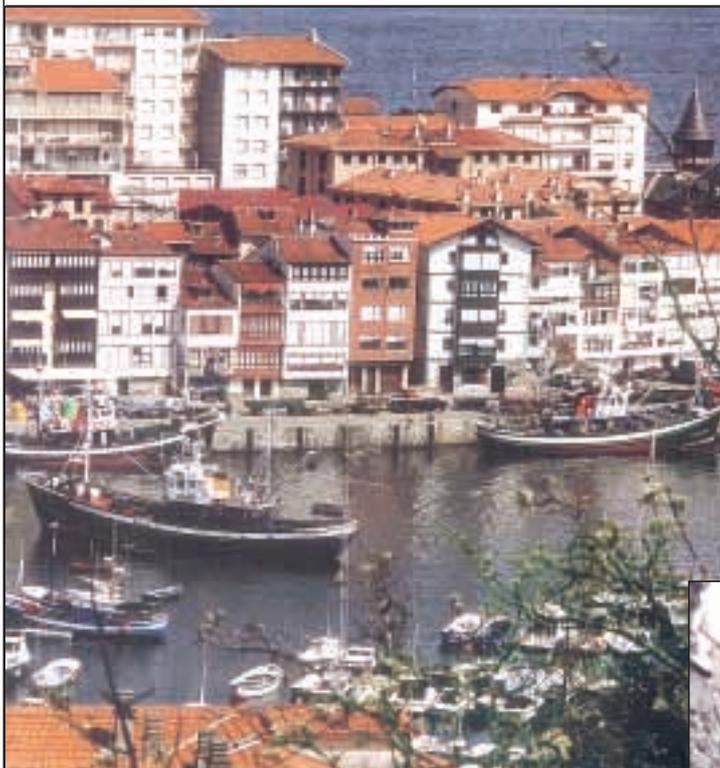
Inicia la primera parte la profesora Ciulla de la Universidad de Richmond. En una segunda parte, se plantea la cuestión de la relación entre ética y teorías de liderazgo. Por su parte, la idea clave que sintetiza los trabajos recogidos en la tercera parte es que el liderazgo ha de estar orientado a servir a las personas. La cuarta parte del libro se ocupa de una cuestión debatida con frecuencia: cuál es la relación entre valores y liderazgo.

El liderazgo tiene muchas implicaciones en las organizaciones y en la práctica empresarial, y a este tema está destinada la quinta y última parte.

Lekeitio, villa arrantzale y veraniega

ESTA VILLA MARINERA CELEBRA EL PRÓXIMO 29 DE JUNIO, DÍA DE SAN PEDRO, LA TRADICIONAL KILIN-KALA, UNA CEREMONIA PARA SOLICITAR AL SANTO UNA BUENA PESCA DURANTE EL AÑO.

Eukeni Olabarrieta



Nicolás, islote rocoso adornado con pinos, y que en su época sirvió de lazareto.

29 de junio: San Pedro

Aunque Lekeitio honra a San Antolín como a su patrón y celebra su festividad en septiembre, el día de San Pedro, el 29 de junio, apóstol de las gentes del mar como pescador que era, tiene lugar una procesión con la imagen del apóstol que es una curiosidad, una especie de humorada llamada *Kilin-Kala*. A la voz de "Bai" proferida por un *arrantzale*, los que portan la imagen la inclinan hacia el agua haciendo amago de arrojarla y esto lo repiten tres veces. Según los *lekeitiarras* es una advertencia al santo para que la pesca del año sea buena y no vaya al agua al año siguiente, cosa que ha debido ocurrir en más de una ocasión.

Y a continuación del *Kilin-Kala* se da inicio al tradicional baile de la *Kaxarranka*, en la que un danzante baila encima de una



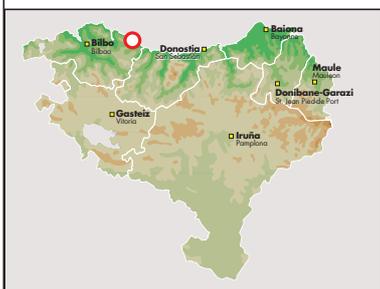
Lekeitio, villa fundada por Dña. María Díaz de Haro en 1352, ha sabido conjugar la tradición pesquera y el encanto veraniego. Asiento en la Edad Media de un pequeño núcleo marinero, ya estuvo habitada mucho antes, como lo atestiguan los yacimientos prehistóricos del magdaleniense y los restos de la época romana.

A raíz de su fundación como villa inició una época de prosperidad, siendo un importante puerto pesquero y comercial que vio como en 1435 un gran incendio destruía una gran parte del núcleo urbano, y en 1589 una fuerte epidemia de peste dieztaba su población. A partir de esta fecha la villa pierde pujanza económica.

El corazón y el alma de Lekeitio están en su plaza, en la que se centran todos los espacios que configuran la urbe. De su plaza forman parte el puerto, el kiosco de la música, el ayuntamiento, la playa de Isunza, y la magnífica iglesia de Santa María, uno de los edificios góticos más importantes de Bizkaia, construida posiblemente en el siglo XV sobre un primitivo templo del siglo XIII del que no quedan restos. En su interior hay que admirar un retablo gótico flamenco de madera policromada, el mejor sin duda de toda Bizkaia. Esta iglesia es casi casi una catedral de visita obligada. Desde la plaza se ve también la isla de San

kaxa o *kutxa* sostenida por ocho fornidos *arrantzales*. La *kutxa* o arca es pieza básica en todas las cofradías marineras, pues en su interior se guardaban las escrituras y los adminículos sacramentales de los altares sufragados por los marineros. Antiguamente, el danzante iba vestido de San Pedro, con capa pluvial, mitra y atributos pontificales, y a sus lados otros dos hombres representando a los patronos de la navegación y del comercio, San Andrés y San Juan, vestidos con ropaje eclesiástico, con mitra y corona, lo que motivó duros pleitos con las autoridades eclesiásticas que veían como algo irrespetuoso esta danza. El día 30 de junio es el día de San Pedro Txiki y se celebra una animada romería, y el día 1 de julio es la de San Pedro Baltza. Vamos que aunque San Antolín sea su patrón la vena marinera y pescadora de San Pedro se deja notar.

Como villa *arrantzale* y veraniega Lekeitio está bien dotada de muchos y buenos restaurantes, así que la festividad de San Pedro puede ser una buena fecha para caerse por estos lares por los que día cayó la emperatriz austríaca Zita que se lo pasó tan bien que fijó aquí su residencia. Por algo sería. ●



Alecop

Sobre satisfacción en el trabajo

- UBICACIÓN: MONDRAGÓN
- AGRUPACIÓN: SERVICIOS INDUSTRIALES - DIVISIÓN EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL
- ACTIVIDAD: EQUIPOS DIDÁCTICOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS PREFABRICADAS.
- PLANTILLA: 101 PERSONAS Y 451 ESTUDIANTES
- PRODUCCIÓN 2002: 31,3 MILLONES DE EUROS



Laura Olivenza Administración comercial



La formación constante

Me gusta mucho mi trabajo, porque tengo la suerte de trabajar en lo que elegí estudiar. Entré en Alecop como estudiante, y aquí me quedé; ya llevo nueve años. Y desde entonces no he parado de aprender, lo cual valoro muy positivamente. Incluso, he hecho algunas incursiones en el departamento de exportación y ello me ha exigido conocer de cerca diferentes países, su forma de trabajar, ...

Por otra parte, también cabe valorar

positivamente la integración de Alecop en MCC, y la relación con las cooperativas, sobre todo con las de esta comarca.

Entre los aspectos más negativos, he percibido que cada vez son menos los estudiantes que se apuntan a trabajar, y esto se percibe cada vez más en Alecop; nuestra cooperativa se creó para dar una opción laboral a los estudiantes y se alimenta de ellos, pero si nos faltan la situación puede llegar a ser alarmante.

Juanma Ruano Mantenimiento



Personal joven

Por mi trabajo como responsable del mantenimiento de las máquinas del taller, me relaciono con todas las personas de producción, y ése es un aspecto muy positivo a mi parecer. Además cabe destacar que el personal de Alecop es muy joven, ya que la mayoría son estudiantes que trabajan y estudian a la vez, y el ambiente es formidable y eso enriquece mucho.

Por otra parte, debo reconocer que en ocasiones también llego a sentirme presionado por mí mismo, sobre todo cuando tengo una máquina

vital parada y los trabajadores están esperando a que la repare.

En general estoy satisfecho con todos los aspectos que tienen que ver con mi trabajo, y creo que no cambiaría de trabajo por nada, ni aunque me ofrecieran más sueldo en otra empresa. Entré en la cooperativa como estudiante y en ella me he formado durante más de diez años. Creo que a veces no somos conscientes de lo afortunados que somos; ¿qué estudiante tiene hoy en día la ocasión de ganarse un dinerito mientras estudia? Yo soy de Vitoria y allí no existe esa posibilidad.

José Ramón Gutiérrez Fabricación didáctico



Renovación

Lo que más valoro de mi trabajo es la relación con la gente, porque este aspecto es el que nos motiva día a día. Además, en Alecop tenemos la peculiaridad de que nuestro personal se renueva constantemente, cuando unos estudiantes terminan llegan otros nuevos. De todas maneras, aunque los aspectos positivos son muchos, este fenómeno tiene también aspectos negativos, más si cabe en el departamento didáctico, donde la destreza manual y algunos conocimientos mínimos son importantes.

En muchos casos cuando un estudiante domina la técnica, termina el periodo de trabajo. También deseo lanzar una crítica en cuanto que cada vez son menos los estudiantes que se animan a estudiar y trabajar a la vez; con los años el número ha disminuido considerablemente. No sé si nos hemos vuelto cómodos, o si los padres les proporcionan todo a los estudiantes de hoy en día, pero cuando yo decidí apuntarme en Alecop adquirí unos compromisos para con el trabajo que dudo que sigan vigentes hoy en día.

Proyectos de intercooperación en Ecuador y Colombia



DESPUÉS DE UN MES ENTRE NOSOTROS EL OBJETIVO CONSISTE EN DESARROLLAR E INTEGRAR LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN LAS COMUNIDADES DE ORIGEN DE FORMA ENDÓGENA Y PROTAGONIZADA POR ELLOS MISMOS.

En el marco de los proyectos de Intercooperación en los que Mundukide acompaña a distintas cooperativas se encuentran la Cooperativa de Comercialización de Productos Agrícolas "COPAC" en San Clemente, Risaralda (**Colombia**) y la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía "CAIA" en Rukullakta, región del Alto Napo (**Ecuador**), dedicada a la producción de pienso compuesto, cría y sacrificio de pollos y su comercialización.

La técnica de Proyectos Productivos de Mundukide, Naiara Alonso, licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Facultad de ETEO de MU, acompaña desde aquí dichos proyectos, junto con los equipos tutoriales de Mundukide. No obstante, en breves fechas, va a partir hacia Ecuador y Colombia para asesorar en temas relacionados con la administración, contabilidad y organización cooperativa a los protagonistas de estas comunidades.



Naiara Alonso

Técnica de Proyectos Productivos de Mundukide

"Son ellos quienes tienen que sacar los proyectos adelante"

¿Cómo surgió la posibilidad de intercooperar con estas dos cooperativas?

En ambos casos fue por medio del Programa de Intercambio de Experiencias Comunitarias, organizado conjuntamente por Mundukide, Lanki y MU. Dos de los protagonistas de cada una de estas iniciativas tomaron parte en este encuentro, ofreciendo la posibilidad de conocer más de cerca los proyectos que tenían en estudio. De esta forma, se planteó la posibilidad de Intercooperación entre Mundukide y las respectivas iniciativas cooperativas.

¿Qué labor de acompañamiento estáis llevando en los proyectos productivos de Intercooperación?

Se puede dividir en dos áreas: Gestión/administración y el societario. Por un lado, asesoramos en todo lo referente a la gestión de la empresa; cómo realizar y qué utilidad tienen los Planes de Gestión, Control de gestión, cálculo de costes, contabilidad, comercialización, etc. Por otro lado, en lo referente al área societaria, se les guía en la realización de sus estatutos, reglamentos, organización cooperativa, etc. Se trata, al fin y al cabo, de poner a su disposición la experiencia acumulada que se tiene en las cooperativas de nuestro entorno.

¿Cuál es el equipo de Mundukide que asume la responsabilidad del acompañamiento en el desarrollo de estos proyectos desde aquí y cuál es su labor?

Cada proyecto tiene un grupo de trabajo de unas cuatro o cinco personas. Dentro de ese grupo hay un tutor y un técnico asesor. El grupo está formado por voluntarios con gran experiencia en la gestión de empresas cooperativas. En nuestras reuniones semanales tratamos los temas pertinentes y nos comunicamos con los responsables de cada proyecto vía e-mail o teléfono.

Además de esto, se realizan estancias "in situ" una o dos veces al año para realizar el seguimiento.

¿Cómo entiende Mundukide ese trabajo en común de desarrollo en Cooperativas de Economías Populares?

Para Mundukide es esencial que la iniciativa surja de las propias comunidades. No creemos en la viabilidad de los proyectos impuestos por agente externos. Además, es muy importante que el desarrollo sea sostenible en el tiempo desde el punto de vista económico, social, ambiental, etc. En otras palabras, son ellos los que tienen que sacar los proyectos hacia adelante, nosotros les ofrecemos todas las herramientas que tenemos a nuestra disposición para acompañarles en la consecución de sus objetivos. Este "saber-hacer" no se transmite de forma rígida sino que se adapta a sus valores, cultura, etc. Hay un constante ir y venir de ideas, propuestas, formas de hacer... en una doble dirección: aprender y enseñar.

¿En qué consiste exactamente tu misión en esta estancia en Colombia y Ecuador?

Cada año realizamos un par de estancias en los proyectos para reformular o reforzar las líneas de actuación a corto plazo. En este caso particular, en Rukullakta se está reorganizando la forma de llevar la administración de todas las actividades que forman parte de la cooperativa. Por ello, voy a asesorar, junto con la ayuda de otro cooperante que se encuentra allí, en la implantación de un sistema informático de gestión.

En Colombia también están surgiendo muchas iniciativas y, a veces, la comunicación entre las partes no es tan buena como se quisiera. Con esta visita intentaremos centrar estos temas y ayudar en la solución de los problemas existentes. ●



Se ha jubilado recientemente, después de más de 40 años en activo. En su balance personal, destaca la función desempeñada como presidente del Consejo Rector.

“Hay que potenciar los Consejos Rectores”

PERSONAJE

Ernesto Fernandez

Jubilado de Mondragon Sistemas de Información

¿Cuántos años has trabajado en las cooperativas?

Empecé trabajando en Fagor el año 1963, y allí pasé cerca de 20 años. Después, desarrollamos la ingeniería del grupo Ularco, se creó Ulmatic y tras varios años se consolidó como Fagor Sistemas. Posteriormente, se produjo la escisión del negocio para ir adaptándonos a las agrupaciones, y de ahí nació Mondragon Sistemas de Información el año 1995. En total, algo más de 40 años de servicio.

¿Y cuál ha sido tu trabajo?

En un principio fui técnico electricista, y después me adentré en el mundo de la microelectrónica y de la inspección automatizada. Fue entonces cuando me fui especializando en la ingeniería.

¿Te ha gustado tu trabajo?

Sí, sobre todo el trabajo que realicé en los inicios, porque lo dominaba muy bien. Pero me solicitaron cambiar y desde entonces el cambio y el aprendizaje de nuevas técnicas ha sido constante.

Además, has estado siempre ligado a órganos sociales ¿No es así?

Sí, empecé en 1965 en el Consejo Social central, después fui presidente de la cooperativa de consumo San José, el origen de Eroski. También he sido presidente del Consejo Rector de Fagor

Sistemas y Mondragon Sistemas durante muchos años, hasta que me he jubilado.

¿Qué es lo que más ha cambiado durante todos estos años?

Ha cambiado todo. Por una parte, ha cambiado la esencia del cooperativismo y muchos valores constan hoy en día sólo como parapeto. Antes el dinero era un instrumento para trabajar y ahora el trabajo es el instrumento para ganar dinero.

¿Cuál debe ser la función del Consejo Rector?

Controlar los planes de gestión que se elaboran, e intentar integrar los colectivos.

¿Recuerdas algún momento difícil?

He vivido etapas muy duras, sobre todo cuando se dio el proceso de segregación que afectaba a muchas personas. También recuerdo el momento de compra de la sociedad anónima y el proceso de integración de sus trabajadores. Fue una tarea muy difícil.

¿Y alguno positivo?

Lo más positivo es ver logrados los objetivos que te has marcado.

¿Están suficientemente formados los miembros de Consejos Rectores?

En ese sentido se ha avanzado mucho, y

la formación dirigida a estas personas se ha intensificado mucho últimamente.

En definitiva, ¿cuál es la clave para ser un buen rector?

La clave está en la implicación de la persona con las funciones a cumplir y con el colectivo al que representa.

Hay mucha gente que opina que ser rector es “un marrón”.

No sé, quizá yo he estado demasiados años como rector para hacer esa consideración. Creo que la función del Consejo Rector es importantísima y es un órgano que debemos potenciar.

Acabas de jubilarte, ¿estabas preparado?

No. En la cooperativa tienes que darlo todo o dejarlo, y me veía demasiado cansado y estresado para seguir. Por eso decidí dejarlo y jubilarme.

¿Qué tal en tu nueva faceta?

Sólo llevo un mes, pero hasta ahora me encuentro muy a gusto, aunque no me he desligado del todo de la empresa, ya que estamos atando los últimos cabos.

¿Qué proyectos de futuro tienes?

De momento deseo tomarme un año de tranquilidad, aunque después no deshecho la idea de seguir trabajando en alguna ONG o en alguna asociación.