

- **Fagar Sistemas** estrena instalaciones en Arexabaleta.
- **Orona equipa** con 36 ascensores la nueva Feria de Muestras de Bilbao.
- **Forum Sport** tendrá 16 tiendas operativas al finalizar este ejercicio.
- **Kooperatibista euskaldunen** topaketa Arrasaten.

Reconocimiento profesional ¿asignatura pendiente?



En portada

Besteei zor diegun errekonozimendua adierazteko ohitura handirik ez daukagula aitortu beharrean gaude. Gauzak gaizki eginez gero berehalaxe entzuten dugu gaitzespena; ondo eginez gero berriz, txaloa garesti saltzen da. Enpresa munduan ere antzeko zerbait gertatzen zaigu: errekonozimenduan badugu oraindik ere ibili beharreko bide luzea.



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^o
Arizmendiarretak
1960.eko irailean
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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

4 Cikautxo, premio al "Mejor Proveedor" de Bosch Siemens.

La firma alemana reconoce los méritos de la cooperativa vizcaína y le nomina mejor proveedor de 2000 y 2001.

6 Ascensores ORONA para la Feria de Muestras de Bilbao.

La cooperativa de Hernani equipará con 36 elevadores el nuevo recinto ferial.



12 V edición de la Semana Internacional en MCC

Los delegados corporativos internacionales se dieron cita en MCC para dar a conocer a las cooperativas las posibilidades de implantación en el extranjero.



34 Euskal kultura



Amaia Zubiria

Maiatzean "Haatik" izeneko diska plazaratu zuen abeslari euskaldunak. "Nire diskoetatik nireena da honako hau".

Aurkibidea

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

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.

La participación en el mérito

Conforme se van cubriendo ciertos grados de bienestar económico, comienzan a sentirse otras escaseces, difíciles de manifestar, complejas para explicar pero profundas en su calado sentimental: es el reconocimiento de cuanto hacemos al trabajar, cuando aportamos nuestro esfuerzo, en cualquier lugar de la organización, a la cooperativa a la que hemos asociado nuestros saberes, nuestras habilidades y nuestro tiempo que es toda una vida con su particular biografía, propia e insustituible.

Existe, sin embargo, un campo inexplorado y no tratado en profundidad, sobre el mérito de los pequeños éxitos de cada empresa; aquellos cotidianos e innumerables que surgen en la actividad diaria y en los diversos estamentos y ámbitos relacionales. Cuando se dan pasos positivos en la búsqueda de la excelencia en la calidad, en la productividad, en llegar a los objetivos, en la puesta a punto de un nuevo producto o de una instalación compleja, la retribución con el elogio, parece que escasea. Es que pocas veces se ha pensado que fuese necesaria como si implícitamente el goce del mérito sólo lo pudieran tener quienes ocupan los puestos de cabecera, ignorando que el reconocimiento puede sentirse en cascada a través de todas las arterias por las que se organiza el trabajo.

Esta transmisión de emociones positivas para reconocer en los demás el mérito de su quehacer, se llamó desde la primera mitad del siglo pasado "las relaciones humanas en la empresa". Y esa especie de lugar común tuvo gran predicamento impulsado por Dale Carnegie con su libro "Cómo hacer amigos e influir sobre las personas". Este *best-seller* de la cultura sajona siempre tuvo el señuelo de ser algo artificial, de responder a motivaciones a través de las cuales, simplemente, se perseguía obtener más éxito en los negocios y una mayor armonía laboral.

Al comenzar a despegar el cooperativismo a mediados de los '50, las relaciones humanas en las empresas tradicionales se utilizaban como una estrategia para aumentar la productividad y el beneficio, forma epidérmica que no penetraba, como lo hizo el cooperativismo, en la reforma de las relaciones de soberanía de las empresas.

La necesidad o no de implantar un determinado modelo de relaciones humanas edulcorado, con un buen trato formal

y "una palmadita en la espalda" fue rechazado por considerarlo paternalista. Y a corroborar estas tesis acudieron a Mondragón catedráticos de Derecho del Trabajo -hoy eminentes juristas en materias laborales- que concluyeron en decir que el cooperativismo por su concepción jurídica y aplicaciones prácticas haría brotar de modo espontáneo unas buenas y gratificantes relaciones humanas entre los socios.

Pero, después de cuarenta años, hay indicios de que esto no es así y de que, con mayor o menor intensidad, los socios trabajadores se pueden sentir poco motivados ante la insensibilidad que perciben al no ver que su trabajo, sea cual sea, no es digno de aprecio, de estima, de reconocimiento. Y esta sensación, además de no hacer feliz al socio, le hace ser menos cooperativo y reduce su aportación al acervo común.

Visto así el pulso motivador, parece necesario proyectar un modelo de relaciones, extraído de la esencia de los valores comunitarios con los que vivimos y nos entendemos, para que se tienda a compartir el mérito de cuanto se hace en la empresa. La participación en las tareas de crear, diseñar, producir, montar, vender y administrar son parcelas que unidas materializan los objetivos de la cooperativa. Y deben verse compensadas por un flujo de reconocimientos que no cuestan dinero sino afectividad. Tareas más arduas se han llevado a cabo en nuestras cooperativas, y éste de participar en el mérito o convivir en un contexto que elogie la obra bien realizada no es algo inalcanzable. El afecto, la estima, la sensibilidad expresada con naturalidad a través del reconocimiento, son factores que exaltan la motivación. Crear un clímax de relaciones que comience por explicar a cada trabajador la importancia que tiene lo que está haciendo y que es sin duda vital al proyecto global.

Para ello debería formularse una teoría de la participación en el mérito que debe provocar nuevas aportaciones a la solvencia de la empresa. Debemos imaginarnos que el cuerpo social absorbería como una esponja las sustancias que comporta el reconocimiento. Pero estas sustancias hay que explorarlas e implantarlas por quienes tienen deseos y saberes para hacerlo.

Cikautxo recibe el premio al "Mejor proveedor" de Bosch Siemens

LA FIRMA ALEMANA RECONOCE LOS MÉRITOS DE LA COOPERATIVA VIZCAÍNA Y LE NOMINA MEJOR PROVEEDOR DE 2000 Y 2001

La cooperativa Cikautxo, ubicada en Berriatua (Bizkaia) e integrada en MCC, ha recibido recientemente el premio al "Mejor Proveedor" por parte de Bosch Siemens.

Se trata de un reconocimiento que la firma alemana concede cada dos años a los proveedores que son seleccionados teniendo en cuenta criterios de calidad, compromiso, flexibilidad, innovación y precio. En esta ocasión, Cikautxo ha sido nominada mejor proveedor de los años 2000 y 2001.



Esta ha sido la primera vez que la cooperativa vizcaína recibe este premio de Bosch Siemens, lo que supone un reconocimiento a los esfuerzos que el colectivo de Cikautxo está haciendo en ofrecer un mejor servicio a sus clientes en todos los aspectos.

La ceremonia de entrega de los premios se celebró en Munich, y hasta allí acudieron a recoger el premio Itxasne Iturriaga y Alberto Agirregomezkorta, del departamento comercial de Cikautxo.

ULMA EN EL FESTIVAL DE CINE DE DONOSTIA

El negocio de Ulma Construcción se encargó de montar en la plaza de toros Illumbe el escenario para la fiesta del 50 aniversario del Festival de Cine de San Sebastián. El programa para esta cita, a la que acudieron cerca de 8.000 espectadores, estuvo compuesto por la proyección del documental cinematográfico "Encadenados", con imágenes seleccionadas del certamen; un espectáculo del grupo Els Comediants; un concierto en el que intervinieron Ana Belén, Joaquín Sabina, Javier Gurruchaga, Víctor Manuel, Amaia Uranga...; y un último espectáculo musical dirigido por Alaska.

Por lo que se refiere al trabajo realizado por Ulma Construcción, cabe reseñar que se trataba de un escenario escalonado de amplias dimensiones con una estructura para pantalla, dos alas para sonido, dos *mixer* para el control de luz y sonido y diez plataformas para proyectores.

ORCLI se instala en China

HA INVERTIDO 600.000 EUROS EN MONTAR UNA PLANTA QUE OCUPA A 50 PERSONAS Y QUE PREVÉ FACTURAR 2 MILLONES DE EUROS EN 2002.

El pasado mes de julio la cooperativa Orkli, integrada en MCC y dedicada a la fabricación de componentes de control y seguridad para electrodomésticos, inauguró su primera planta productiva en China. La nueva planta, ubicada en la localidad de Ningbo, cerca de Shanghai, produce piezas de seguridad para aparatos de gas destinadas al mercado chino.

Orkli ha invertido 600.000 euros (unos 100 millones de pesetas) en el proyecto, aunque esta cifra llegará a tres millones de euros en los próximos cinco años. La plantilla de esta fábrica está compuesta por 50 personas y las previsiones de ventas apuntan a que este ejercicio se superen los 2 millones de euros.



Esta iniciativa se encuadra en el contexto de un ambicioso plan estratégico que prevé una inversión próxima a los 50 millones de euros entre los años 2001 y 2004. Precisamente, uno de los ejes principales de este plan estratégico tiene que ver con acciones orientadas a intensificar su proceso de internacionalización.

En este sentido, cabe reseñar que Orkli pretende establecer durante ese periodo estratégico una planta en Irán que será su trampolín en el mercado de Oriente Medio.



Fagor Sistemasek lantegi berria inauguratu du

PLANTA ETA EGOITZA BERRIA INAUGURATU DITU ARETXABALETAN, 25. URTEURRENA OSPATZEAREKIN BATERA.

Fagor Sistemas kooperatibak, Mondragón Essembly izenarekin diharduenak, planta eta egoitza berria inauguratu ditu Aretxabaletan, 25. urteurrena ospatzearekin batera. Inaugurazio ekitaldi horretan Josu Jon Imaz Eusko Jaurlaritzako Industria eta Merkataritza sailburua eta Jesús Catania MCCko Kontseilu Orokorreko lehendakaria izango dira. Mondragón Essembly muntaje eta robotikarako makina automatikoetan dago espezializatuta.



Inaugurazio ekitaldian,

Fagor Sistemasek eta Korporazioko zuzendariak, kooperatibaren bezero ugari eta enpresak gaur egun dituen lantegietako langileak ere izan ziren. Ekitaldiaren unerik hunkigarrienetako bat Kooperatibaren 20 bazkide sortzaileei egin zitzaizen omenaldi txikia izan zen; kooperatibak 1977an hasi zuen jarduera, Fagor Electrónica enpresaren baitako negozio autonomo gisa.

3 milio euroko inbertsioa

Lantegi berria, Fagor Sistemasek egoitza berria ere hartuko duena, Aretxabaletako Baintxe Industrialde berrian dago kokatuta. Guztira 4.682 m² ditu eta produkzio gaitasuna bikoitza baino gehiago izango da.

Frantzian bi produkzio planta, Alemanian planta bat, duela gutxi Mexikon beste planta bat eta Dimaq Torelló Kataluniako enpresan %50eko partaidetza duen multinazional txiki izatera pasa da. Mondragón Assembly-k bezeroei zerbitzu arin eta personalizatua eskaini nahian egin ditu ezarpen hauek kanpoan eta bezeroen inguruan ezarpen txiki eta ertainak egiteko prestazten ari den estrategiari erantzuten die.

Fagor Sistemasek 2001ean 19,5 milioi euro fakturatu zituen, eta ekitaldi honetan, berriz, 26 milioi euro gaudituko dituela aurreikusten du. Igoera %33koa izango dela aurreikusten du, eta nazioarteko salmentak %35era iristea espero da. Guztira 150 langile ditu.

Muntaje tailerra eta bulego teknikoak elkarren ondoan daude, martxan dauden proiektuetan parte hartzen dutenen arteko informazioa etengabekoa izan dadin, enpresa-konzeptu modernoan ohi denez. Bulego orokorrak eta bisita gela eta lan-gelak goiko solairu bietan daude kokatuta.

Nazioarteratzea

Urte gutxiren buruan, Fagor Sistemasek Espainian presentzia txikia zuen enpresa bat izatetik

ETORKI kooperatibak ISO 14.001 Ingurumen-ziurtagiria lortu du

ESTATUAN ZURAREN SEKTOREAN LEHEN ENPRESA IZAN DA ZIURTAGIRIA LORTZEN

Etorki kooperatibak, MCCko kide eta zuraren lehen eraldakuntzan lan egiten duenak, ISO 14.001 Ingurumen-ziurtagiria lortu du AENORren eskutik; zura eraldatzeko jardura industriala ingurunea kontuan izanez egiten duena egiaztatzen du ziurtagiriak eta horretarako urtebete baino gehiago aritu da enpresa prestakuntza lanetan eta prozesuak eta produkzioko instalazioak ingurumen-eskakizunetara egokitzen, Ekoscan-etik abiatuta.

Arabako Aiara bailarako Murga herriko kooperatiba nazioarteko ziurtagiri hori lortzen duen lehen enpresa da Espainiako estatuan, zuraren lehen eraldakuntzaren sektorean lan egiten dutenen artean.

Agintari, herritar eta bezeroek ingurumenaren arloan gero eta kezka handiagoa duten eta legeria ere gero eta zorrotzagoa den honetan, bere jarduerak naturaren kontserbazioa errespetatzeko konpromisoa betetzen duela ziurtatzen du horrela Etorki, zuraren

sektorea ingurumenean eragin kaltegarria duen jardueratzat hartu izan baita sarri.

MCCko Eraikuntza Dibisioko kide da Etorki eta intsinis pinua erabiliz oholak egitera bideratzen du bere jardura industriala. Sektorean nagusitasuna dauka Espainian eta aurtengo ekitaldian 13.5 milioi euro fakturatzea aurreikusten du.



ORONA equipa con 36 ascensores la nueva Feria de Muestras de Bilbao

SE ADJUDICA EL PROYECTO EN DURA COMPETENCIA CON LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR DE ELEVACIÓN.

La cooperativa Orona se ocupará de realizar el transporte vertical de visitantes y mercancías de la nueva Feria Internacional de Muestras de Bilbao que se está construyendo en los terrenos de la Vega de Ansio en Barakaldo. La firma guipuzcoana, que se ha adjudicado el proyecto por 1,7 millones de euros, equipará con un total de 36 elevadores de última generación las nuevas instalaciones feriales.

El proyecto en su conjunto está compuesto por diversos tipos de ascensores hidráulicos y eléctricos y varias unidades de montacargas, equipados todos ellos con los últimos avances tecnológicos del sector de elevación: ascensores sin sala de máquinas con prestaciones y diseños innovadores, montacargas, ascensores panorámicos y ascensores de alta velocidad. La partida de ascensores la integran varias cabinas de diferentes capacidades y velocidad, entre las que destacan tres unidades destinadas a la torre principal del nuevo edificio, que tendrá un recorrido de 100 metros y que realizará a una velocidad de 2 metros por segundo.

Edificio emblemático

Uno de los aspectos más reseñables de esta adjudicación es que los ascensores Orona se ubicarán en uno de los edificios más emblemáticos de la Comunidad Autónoma del País Vasco. El Bilbo Exhibition Center, cuya inauguración está prevista para 2004,

Proyecto del nuevo recinto ferial
Bilbo Exhibition Center en Barakaldo.



recibirá a partir de entonces millones de visitantes de todas partes del mundo. De esta manera, la propia Feria se convertirá en un escaparate permanente de la cooperativa hernaniarra, que ha sido capaz de adjudicarse este proyecto en dura competencia con las multinacionales del sector.

Otro aspecto muy importante en la ejecución de la obra tiene que ver con labores de montaje en el nuevo edificio. Las obras se iniciarán el próximo mes de marzo y se prolongarán por espacio de casi 9 meses -lo que demuestra la complejidad técnica de la obra- debiendo estar operativas para últimos del año 2003.

Por último, cabe señalar que el Grupo Orona alcanzó el pasado ejercicio una facturación de 155 millones de euros, un 20% más que el año anterior, y las previsiones para este año apuntan a superar los 185 millones de euros.

FAGOR EN MATELEC 2002

Fagor estuvo presente en Matelec, el Salón Internacional de Material Eléctrico y Electrónico, que este año celebraba su vigésima edición. Una feria que se ha ido consolidando como el escaparate más importante dentro del sector de las telecomunicaciones en España. Al stand de Fagor Electrónica acudió Pascual Fernández, Secretario de Estado del Ministerio de Medio Ambiente, quien se mostró especialmente interesado en el área dedicada a la Domótica.

De hecho, esta zona del stand, fue una de las que despertó mayor interés por parte de los visitantes. De una manera sencilla y didáctica se mostró y simuló el funcionamiento de todos los elementos domóticos, que gobernados por el gestor domótico Maior-domo, permiten al usuario acceder al hogar a distancia. Asimismo, Fagor prestó especial atención a lo que se viene en denominar la TV del futuro: la TV Digital Terrestre y allí mismo presentó toda su oferta digital. Desde su nueva antena Di@na plus, que presenta un renovado diseño que proporciona al usuario mayor eficacia y mayor robustez, hasta la gama de componentes para la distribución de la señal digital en el interior de la vivienda. Dentro de la familia de productos del Sistema Multi-Tratamiento, hay que destacar el lanzamiento de un nuevo módulo -el Transmodulador COFDM- PAL- para recepción y tratamiento de TV Digital.



V. Luzuriaga-Tafalla obtiene la certificación medioambiental ISO 14001

ES LA PRIMERA FUNDICIÓN DE HIERRO DE NAVARRA QUE LOGRA ESTA ACREDITACIÓN INTERNACIONAL

La empresa V. Luzuriaga-Tafalla, integrada en Mondragón Automoción, ha obtenido la certificación ISO 14001, lo que acredita que desarrolla su actividad industrial de manera compatible con el medioambiente y su entorno, tras un plan de adecuación de sus procesos e instalaciones productivas que ha precisado inversiones por importe de dos millones de euros.

V. Luzuriaga-Tafalla es la primera fundición de hierro de Navarra que logra esta acreditación internacional ISO 14.001, que permite disponer a las organizaciones de un sistema de administración ambiental, que se integra con otros requisitos administrativos para ayudarles a conseguir sus objetivos ambientales y económicos.

Ya en 1998 la empresa tomó la decisión estratégica de poner los medios para obtener la certificación ahora alcanzada. Pero dado que la fundición de hierro es una actividad industrial compleja, también desde el punto de vista medioambiental y de que la planta llevaba funcionando más de treinta años, la obtención de dicha certificación ha supuesto un proceso largo y laborioso.

El proyecto se ha desarrollado en colaboración con el Departamento de Medio Ambiente del Gobierno de Navarra y ha requerido una importante dedicación de todas las personas de la organización para desarrollar los programas y conseguir la certificación en la fecha planificada.

MCC en Navarra

Esta actuación forma parte del interés de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) por Navarra y concretamente por V. Luzuriaga - Tafalla. Tras la crisis por la que atravesó la empresa en la primera mitad de los años 90, la voluntad y el esfuerzo de sus accionistas, directivos y trabajadores han conseguido que lleve seis años consecutivos de beneficios y en un continuado proceso de mejora.

V. Luzuriaga - Tafalla ha realizado importantes inversiones en los últimos tres años para modernizar sus activos productivos e incorporar nuevas tecnologías de producción y gestión. En su Planificación Estratégica 2001-2004 se contemplan unas inversiones de 28 millones de euros que se están realizando según lo previsto. Durante este mes, se está ultimando la puesta en marcha de una nueva línea automática de fabricación de machos con una inversión cercana a los 10 millones de euros, que se dedicará a la producción de nuevos bloques de motor para los grupos Peugeot-Citroen y Renault-Nissan.

Fagor desarrolla, en colaboración con Ikerlan, un novedoso sistema de cocción automática

EL SISTEMA INCORPORA COMUNICACIONES INALÁMBRICAS Y SOFTWARE INTELIGENTE

Fagor Electrodomésticos ha desarrollado un novedoso sistema de cocción automática, compuesto por una cazuela/olla y una encimera de tipo vitrocerámica que, sin alterar los hábitos



convencionales del usuario, mejora la seguridad, optimiza el cocinado, impide las vaporizaciones y permite al usuario una mayor comodidad en su utilización al evitar tener que estar pendiente del control de la potencia de la encimera y de su apagado.

Entre las novedades que presenta la cocción automática destaca el sistema de sensorización de la calidad del cocinado integrado en la cazuela/olla, el sistema de comunicación que se establece entre la cazuela y la encimera, y el software inteligente integrado en el control del sistema de cocción.

En este proyecto, Ikerlan ha desarrollado el sistema de comunicaciones inalámbricas que permite el intercambio de datos entre la cazuela/olla y la encimera, y el sistema de control que adapta automáticamente el proceso de cocción de los alimentos gracias a la combinación de un sistema autosintonizado y la lógica *fuzzy*, lo cual ha dado lugar a la tramitación de nuevas patentes.

El sistema ha sido diseñado para cumplir las condiciones de robustez propias de los equipos de cocinado, la miniturización de los sistemas integrados en la cazuela y encimera, y un bajo consumo durante el cocinado.

Estos nuevos electrodomésticos -que actualmente se encuentran en fase de industrialización- disponen de las mismas funcionalidades que los convencionales.

Euskadiko Kutxako bazkide jubilatuen topaketa

Hile honen hasieran Euskadiko Kutxak omenaldi beroa eskaini zien beren bazkide jubilatuei. Ekitaldi honen bidez, aurtengoa hirugarren edizioa izan da, Euskadiko Kutxak bazkide jubilatuek erakundeari egin dioten aportazioa eskertu nahi izaten du.

Oraingo honetan Estibariz Monasterioan izan zen topaketa eta bertan 75 pertsona bildu ziren. Egun honetarako prestatutako egitarauan hiru ekitaldik merezi dute aipamen berezia. Batetik, meza, eguerdiko 12.00 etan izan zena, Julian Saez Baranda, Cayo Luis Vea Murgia eta M^{re} Jesus Barañanos bazkideak arduratu ziren zeremoniaren musikaz; bestetik, bazkaria, une egokia kontu-kontari ibiltzeko; eta bazkal ostean monasterioan berriztatutako kripta berriari egindako bisita.

Giro ezin hobean igaro zuten eguna. Zorionak bada jubilatut guztiei!

Atxagak Eusko Ikaskuntza-Euskadiko Kutxa saria jaso du

Pasa den urriaren 2an, Bernardo Atxaga idazleak giza, kultura, arte eta gizarte zientzien Eusko Ikaskuntza-Euskadiko Kutxa saria jaso zuen. Epaimahaiak hizketa literarioan Atxagak euskara batuaren behin betiko kualifikaziorako egin duen ekarpena nabarmendu zuen eta aipatu zuen "oso modu erabakigarrian eragin duela euskal literaturako sorkuntzaren estilo eta edukiak berritzatzeko".

Donostiako Miramar jauregian egin zen ekitaldian, Juan Jose Ibarretxe lehendakaria, Juan Jose Goiriena, Eusko Ikaskuntzako lehendakaria, Juan Mari Otaegi, Euskadiko Kutxako lehendakaria, hainbat unibertsitatetako ordezkariak eta kultur arloko ordezkari ugari bildu ziren.

Saria jaso ondoren, idazle gipuzkoarrak Miramarren bildutako guztiei eskerrak ematen hasi zuen agerraldia. Jarraian, iraganeko zenbait oroitzapen ekarri zituen gogora eta gertakari arrotz zerrendatu ondoren "Adanen lehen gripea" izeneko poema irakurri zuen.

Gogoratu dezagun Asteasuko idazleak estilo guztiak landu dituela eta bere hainbat lanek sari ugari jaso dituztela, beharbada nabarmenena "Obabakoak" obrak jasotako Literatur Sari Nazionala delarik. Ezin dezakegu ahaztu, bestalde, "Behi baten memoriak" izeneko beste obra munduan zehar irakurria izan dela, hizkuntza askotara itzuli ondoren.

Seguros Lagun Aro evolucionara favorablymente

LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA EN LOS OCHO PRIMEROS MESES DEL AÑO ALCANZARON LOS 5,59 MILLONES EUROS.

Seguros Lagun Aro acaba de celebrar su convención anual en el Palacio Castillo de Gorraiz. En ella, las 294 personas que componen el equipo humano de la aseguradora conocieron los resultados de la compañía en los ocho primeros meses del año: 5,59 millones euros, lo que representa un incremento del 10 % sobre el Plan Estratégico aprobado el año pasado.

Según los responsables de la compañía, estos resultados -situados por encima de la media del sector- se han alcanzado gracias a la baja siniestralidad del automóvil, lo que ha compensado el mal comportamiento de los mercados bursátiles en lo que va de año.



Buenos resultados

En los ocho primeros meses del año, Seguros Lagun Aro facturó por primas más de 81,83 millones de euros y ha mantenido una evolución comercial en crecimiento. Así, en el caso de seguros de automóvil, el volumen de primas contratadas fue un 11% superior al previsto en el Plan de Gestión Global y, en el caso de Seguros de Hogar, el crecimiento acumulado alcanza el 17%.

Asimismo, en la convención anual celebrada en el Palacio de Gorraiz se confirmó el cumplimiento de los planes de expansión de la compañía con la apertura de 7 nuevas sucursales situadas en San Vicente, Barakaldo; Rochapea, en Iruña; Sarriko, en Bilbao; Amorebieta; Lakua, en Gasteiz, San Miguel en Irun y Elgoibar.

Estos se ha traducido en la creación de 27 puestos de trabajo, lo que supone un crecimiento del 10% de las personas que trabajan en la organización y una fuerte inversión en la compra y equipación técnica de sus centros de atención al cliente.



GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

NACE MULTIFOOD, COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN COMIDAS PREPARADAS

El Grupo Eroski junto con Auzo-lagun han puesto en marcha Multifood S. Coop. con sede en un nuevo pabellón ubicado en Mondragón.

Multifood dedicada a elaborar comida preparada para su posterior venta en hipermercados y supermercados, centra su actividad en cuatro líneas de producción: la línea de fritos, la de tortillas, la de asados y la denominada línea de clásicos. La plantilla inicial la integran 25 personas que han recibido una formación específica en cuanto a tecnología de producción, sistemas de envasado y logística de distribución.



El Grupo Eroski ha abierto 77 nuevos supermercados

HA INVERTIDO MÁS DE 82 MILLONES DE EUROS Y GENERADO 942 NUEVOS EMPLEOS.

El Grupo Eroski ha abierto 77 supermercados en los ocho primeros meses de ejercicio, agrupando a sus empresas aliadas que lideran la red de supermercados en España. La incorporación a la red comercial de estos nuevos establecimientos se enmarca en el plan del Grupo Eroski de consolidar el liderazgo del formato de supermercados en España, destinando la mitad de sus inversiones del ejercicio a los establecimientos de proximidad con las marcas Consum y Charter.

Los supermercados abiertos en los primeros ocho meses del ejercicio 2002 han supuesto la creación de más de 942 nuevos empleos y una inversión superior a los 82 millones de euros. Las

aperturas se han realizado en Andalucía (7), Aragón (3), Asturias (1), Baleares (5), Castilla y León (5), Castilla La Mancha (4), Cataluña (7), Extremadura (2), Galicia (11), La Rioja (2), Navarra (4), País Vasco (11) y Comunidad Valenciana (15).

El Grupo Eroski cuenta con una red comercial extendida por toda España, incluidas las islas. Se compone de 56 hipermercados EROSKI y MAXI, 800 supermercados CONSUM, 700 autoservicios CHARTER propios y franquiciados, 25 cash & carry, 22 plataformas de mercancías, 160 oficinas de la Agencia de Viajes, 36 gasolineras, 13 tiendas de deporte FORUM, 99 perfumerías, y 5 restaurantes Erama.



FORUM SPORT tendrá 16 tiendas operativas al finalizar este ejercicio

FACTURARÁ 60 MILLONES DE EUROS EN 2002 Y TERMINARÁ EL AÑO CON UNA PLANTILLA DE 550 PERSONAS



La empresa FORUM SPORT, S.A., especializada en la venta de material deportivo y participada mayoritariamente por Eroski, ha presentado este mes su nuevo centro operativo en la localidad vizcaína de Basauri. El nuevo complejo, en el que se han invertido algo más de 11 millones de euros, integra su oficina central y su almacén logístico, además de una nueva tienda FORUM dentro del Centro Comercial Bilbondo.

Concretamente, la tienda abrió sus puertas al público el pasado 16 de septiembre, al tiempo que cerraba el local anterior de 1.000 metros cuadrados, sito en el edificio principal del Centro Comercial Bilbondo y que fue, en 1991, la primera tienda FORUM.

Actualmente la firma cuenta con 13 establecimientos abiertos en ocho comunidades autónomas. La empresa opera por un lado, con tiendas físicas de gran superficie de entre 2.000 y 4.000 metros cuadrados – bajo la enseña FORUM- y de menor superficie, de entre 600 y 1.000 metros cuadrados y ubicadas en núcleos urbanos – con la enseña SPORTLAND-, lo que complementa con los servicios del Club de Viajes Forum – con el concepto de viaje/deporte/aventura- y una tienda prestigiada de venta de material deportivo por internet – Sportarea.com-.

Inversiones y previsiones

La previsión para el final de este ejercicio sitúa a la empresa con 16 tiendas abiertas y una presencia en 9 comunidades

autónomas. Así mismo, se estima que la plantilla ocupada se sitúe a finales de año en las 550 personas y que la facturación supere los 60 millones de euros.

Al finalizar este año en curso FORUM SPORT S.A. tendrá abiertos ya 16 establecimientos, de los cuales 12 las ha puesto en marcha en los últimos tres años. En este ejercicio en curso ha abierto seis nuevas tiendas a las que hay que añadir la nueva tienda de Bilbondo y el complejo central de Etxerre.

En estos tres años la plantilla de FORUM SPORT S.A. ha aumentado en 342 personas – hasta alcanzar 550- y ha materializado unas inversiones que ascienden a 31,81 millones de euros. Todas estas cifras la sitúan entre las empresas de mayor ritmo de crecimiento en el sector.

Las previsiones iniciales para el ejercicio 2003 apuntan, según la empresa, una agudización más importante del ritmo de crecimiento. Así, el ritmo de aperturas mínimo se situará entre las 6 y 8 tiendas, se prevé un incremento adicional de plantilla de 189 personas, una facturación que alcanzará los 90 millones de euros y un presupuesto para inversiones en red comercial de 12,5 millones de euros.

FORUM SPORT: Orígenes y socios

FORUM SPORT S.A. nació hace once años de la mano de Miguel Indurain, Marino Lejarreta y Genar Andrinua con el objetivo de garantizar una gran variedad de material deportivo a través de un equipo constituido por profesionales del deporte. Desde su primera apertura, en 1991 en el Centro Comercial Bilbondo (Bizkaia), la firma ha desarrollado una política de expansión con la apertura de nuevos centros por todo el Estado. Desde entonces, se ha incrementado, mejorado y cualificado la oferta y el servicio puestos a disposición del deporte.

El bloque fundador ha pasado a estar compuesto por 49 socios deportistas (como Miguel Indurain, Genar Andrinua, Marino Lejarreta, Martín Fiz, Aitor Karanka, Sabino Padilla, Oscar Freire, Daniel Clavero, Oscar Sevilla o Chechu Rubiera). A este equipo de deportistas se incorporó en 1997 el Grupo Eroski, líder en su sector que con su experiencia, solidez empresarial y sus valores sociales, viene aportando a FORUM SPORT S.A. el conocimiento y el respaldo necesarios para la consecución del éxito empresarial. El Grupo Eroski participa actualmente en "Forum Sport" con el 69,52% de las acciones de la sociedad.

■ Intermarché y el Grupo Eroski estrechan sus lazos de colaboración

CONSTITUYEN UNA SOCIEDAD AL 50%, CON UN VOLUMEN ACUMULADO DE VENTAS DE 41.750 MILLONES DE EUROS

El Grupo Eroski, primer operador español de la distribución alimentaria, y el Grupo Los Mosqueteros (Intermarché), segundo grupo de distribución en Francia, han firmado recientemente una alianza empresarial que se va a traducir en la creación de una sociedad con una estructura única para la adquisición conjunta de productos básicos en España y en los mercados internacionales; en el desarrollo conjunto de las colecciones de productos de marcas propias; en una estructura única de importación fuera de la Unión Europea y en la adhesión de Intermarché en España a la central de compras del Grupo Eroski.

Esta alianza internacional alcanza una cifra de ventas acumulada de 41.750 millones de euros (casi 7 billones de pesetas) que representa la tercera posición en Europa y la segunda en el dominio alimentario. En 2001, la cifra de ventas del Grupo Los Mosqueteros en Europa fue de 37.170 millones de euros y la de Grupo Eroski representó 4.580 millones de euros. El acuerdo prevé la delegación en Agenor de las compras del Grupo Eroski en Europa. El interés de esta alianza empresarial internacional para el Grupo Eroski reside igualmente en el conocimiento y dominio del sector no alimentario del Grupo Los Mosqueteros.

Central de compras compartida

Los dos grupos han constituido una sociedad al 50% con sede en Ginebra (Suiza), donde reside Agenor, la central de compras alimentaria europea del Grupo Los Mosqueteros. Constan Dacosta, presidente de Grupo Eroski, será el presidente de esta sociedad. El acuerdo prevé asimismo la delegación en el Grupo Eroski de las compras de los Mosqueteros en España. Igualmente implica un trabajo en común en las gamas de productos, la negociación, el intercambio del saber hacer empresarial sobre los conceptos comerciales y una colaboración estrecha en las marcas propias.

Grupo Los Mosqueteros

Los Mosqueteros cuenta con 2.700 gerentes de empresa independientes y 112.000 trabajadores presentes en 8 países de Europa con las enseñas Intermarché, Ecomarché, Netto, Restaumarché, Relais des Mousquetaires, Bricomarché, Logimarché, Vetimarché, Stationmarché, Espace Temps, Spar et Interex. Su distribución es la siguiente: Francia (3.048), Portugal (190), Bélgica (58), España (109), Polonia (80), Alemania (3.954), Bosnia (3) y Rumanía (1). Las alianzas no alimentarias se han desarrollado en Canadá con Rona, en Alemania con Hagebau, en Africa del sur y Gran Bretaña con Mica e en Dinamarca con Dendek. Grupo Los Mosqueteros se apoya sobre su propia logística con 46 plataformas en Europa, que completan más de 40 filiales industriales.

■ Dapargel compra la cadena de perfumerías Nivel 10

DAPARGEL, SOCIEDAD INTEGRADA EN EL GRUPO EROSKI, ASPIRA A LIDERAR EL SECTOR NACIONAL DE COSMÉTICA Y PERFUMERÍA. YA CUENTA CON 99 TIENDAS ABIERTAS AL PÚBLICO.

La empresa Dapargel ha cerrado recientemente un acuerdo de compra de la cadena alicantina de perfumerías Nivel 10, con una sólida posición en el área de Levante al disponer de una red comercial de 15 establecimientos. Dapargel, una de las empresas líderes de perfumería en España, cuenta con una red de 84 tiendas en Burgos (7), Cantabria (3), La Rioja (12), Navarra (11), Soria (2) y País Vasco (49). La incorporación de Nivel 10 a Dapargel agrupará una red comercial de 99 perfumerías.

Con la consecución de este acuerdo, Dapargel da un paso más en su proyecto de liderazgo y desarrollo nacional que persigue en el sector de la distribución de cosmética y perfumería, desde que forma parte del Grupo Eroski. Dapargel se constituyó en 2001, como resultado de la fusión de los antiguos grupos Danena, Dispar y Rengel, que agrupaban las conocidas enseñas Donna, Zuetxe, Denok y Spray, con el Grupo Eroski, con el principal objetivo de implantar una marca nacional de perfumería líder en España.

En este mismo mes, Dapargel también abrirá al público dos nuevas perfumerías Donna en Pamplona, ubicadas en la calle Carlos III y en el Centro Comercial La Morea.



Cita con los delegados internacionales de MCC

SE CELEBRÓ LA QUINTA EDICIÓN DE LA SEMANA INTERNACIONAL.

Como en años anteriores, durante la primera semana del mes de octubre, los delegados internacionales de MCC se dieron cita en Mondragón para participar en la quinta edición de la Semana Internacional. Durante cinco días los delegados de México, Brasil, China, Tailandia, India, Estados Unidos y Rusia contaron con una apretada agenda en la que además de mantener reuniones conjuntas, aprovecharon su estancia para reunirse con representantes de las cooperativas que ya tienen implantaciones exteriores en los países citados o están interesadas en hacerlo en un futuro próximo.

En cuanto a los objetivos de esta convocatoria, se distingue el propósito de animar a las cooperativas a reflexionar sobre la imperiosa necesidad de la internacionalización de sus actividades.



EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS TAMBIÉN TOMO PARTE EN LA SEMANA INTERNACIONAL

El programa de esta edición de la semana internacional contó con la destacada participación de José Manuel Fernández Norriella, presidente del Consejo Superior de Cámaras.

Durante el acto central que congregó a los delegados y a los representantes de las cooperativas, el presidente expuso los objetivos, las particularidades y la función que cumple el Consejo Superior de Cámaras.

Tras dicha presentación tuvo ocasión de visionar el diaporama de MCC, acompañado por Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, Jesús M^º Herrasti, director de Operaciones Internacionales, Patxi Ormazabal, responsable de Relaciones Institucionales, así como de los presidentes de las Cámaras de Alava, Gipuzkoa y Bizkaia.

José Manuel Fernández Norriella, quien ya conocía con anterioridad MCC, mostró su interés por el desarrollo y la evolución de grupo cooperativo.



Estreno de los delegados rusos

Los delegados rusos Victor Podjomou y Joaquín Rodríguez acudieron por primera vez a la cita de la semana internacional tras la apertura de dicha delegación este mismo año. Con este motivo, el programa de dicha semana dedicó especial atención a la presentación general de la delegación en la que ambos delegados destacaron ante más de 70 representantes de diferentes cooperativas las características particulares del país y el mercado ruso. Los datos expuestos suscitaron el interés de muchos de los congregados que tras dicha presentación entablaron un primer contacto con los mismos.

Victor Podjomou y Joaquín Rodríguez, delegados rusos.



“El mercado ruso es un mercado abierto, flexible y lleno de posibilidades que no debemos desaprovechar.”

¿Cuál es el objetivo de la nueva delegación de MCC en Rusia?

Como el resto de las delegaciones extranjeras de la Corporación, la delegación rusa desea acercar a las cooperativas las oportunidades que ofrece el mercado ruso en cuanto que se trata de un mercado desconocido para la mayoría de las empresas que integran MCC.

¿Qué ofrece el mercado ruso?

El mercado ruso es un mercado abierto, flexible y lleno de posibilidades. Ahora mismo, estamos ya trabajando con varios sectores, entre ellos, muebles, electrodomésticos, componentes de electrodomésticos, regulación y control para Máquinas-Herramienta...

¿Qué valoración podemos adelantar de esta vuestra primera semana internacional de MCC?

La valoración es muy positiva porque si bien ya con anterioridad había algunas cooperativas interesadas en el mercado ruso, tras nuestra exposición más extensa dentro del programa de la semana internacional, los contactos con otras empresas de MCC se han intensificado e incluso contamos ya con representantes interesados en desplazarse a Rusia y conocer “in situ” las características particulares respecto al país, las costumbres, los trabajadores, el mercado en relación al sector que desarrollan, etc.

Además, durante la celebración de esta semana internacional, hemos tenido que ajustar nuestra agenda al máximo, en respuesta a la demanda de los representantes de las cooperativas que aprovecharon la ocasión para establecer un primer contacto.

2003 ekitaldiari neurria hartzen

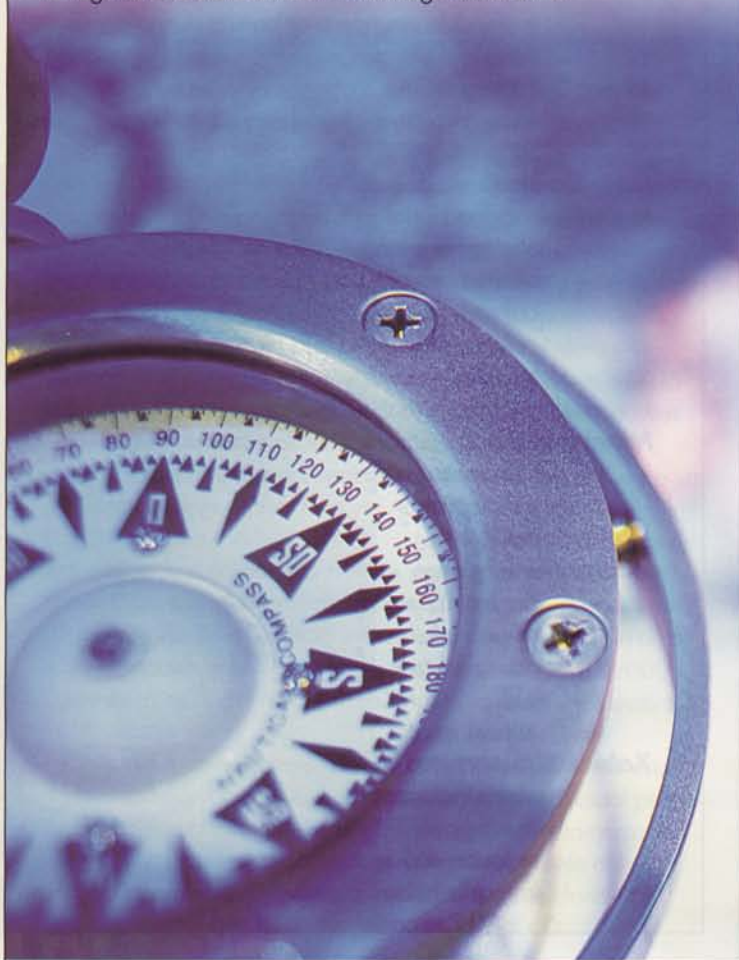
DONOSTIAKO KURSAALEAN EGINGO DA ESTREINAKO ALDIZ. MCCKO KOOPERATIBETAKO GERENTE GUZTIAK DAUDE DEITUTA.

MCCko gerenteen ohiko bilera egingo da datorren urriaren 28an. Dakizuenez, topaketa korporatibo honetan kooperatiba guztietako gerenteak biltzen dira hurrengo urteko gestio planak egiteko baliagarria izan daitekeen hainbat informazio jasotzeko asmoz.

Aurtengo ekitaldia berrikuntzaz beteta dator. Hasteko, ez da betiko lekuan, hau da Arrasaten izango, Donostiako Kurasaal zentroan baizik. Egitarauan, bestalde, bada aipatzeko moduko aldaketarik, izan ere gai zerrenda orain arte egindakoa baino luzeagoa izango da eta. Bi hitzaldi entzuteko aukera izango dute gerenteek, Cepredeko zuzendari Antonio Pulidoren “Ekonomiari pultsua hartuz” eta enpresa antolakuntza arloko aditu Enrique Rey-ren “Erakundeen arazoak”.

Bi hitzaldi horietatik aparte, “2003ko Gestio Plana lantzeko ikuspuntuak” izeneko azalpena aurkeztuko du MCCko Idazkaritza Teknikoko zuzendari Jose Ignacio Garatek; eta hitzaldiak amaitzeko, Jesus Catania MCCko Kontseilu Nagusiko lehendakariak 2003 urterako klabeak eta jarrerari buruzko hausnarketa egingo du.

Bilera horretan gertatzen den guztiaz informazio zabala izango duzue T.U. Lankideren hurrengo zenbakian.



Kooperatibista euskaldunen topaketa

MILA PERTSONATIK GORA BILDU ZEN ARRASATEN EGIN ZEN EUSKALDUNEN TOPAKETAN.

Pasa den urriaren 17an kooperatibista euskaldunen topaketa egin zen Arrasaten. Ekitaldia Emun, lana euskalduntzeko kooperatibak eta Lanki, MUko lankidetzaren ikertegiak antolatuta zuten.

Ekitaldi nagusia "Kooperatibak eta euskara" liburu berriaren inguruan jendez gainezka zegoen Amaia Antzokian ospatu zen. Hala ere, aurretik mintegi berezi bat burutu zen Monterron Jauregian, eta bertan, Jon Sarasua, Lankiko zuzendariaik, aipatutako liburuaren aurkezpena egin zuen, eta Adrian Zelaiak, MCCko idazkari orokorrak, enpresa planen inguruko AMIA (ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak) aurkeztu zituen. Ondoren 56 kooperatibista euskaldunetako ordezkariak gaiaren inguruan ikuspegi desberdinak eskaini zituzten.



Esandakoak

Jesus Garmendia: Jesus Garmendia: "kooperatibek erbi lana egin behar dute, gainontzeko enpresen «pelotoiari» tiratuz; «baina azkarregi joan gabe, erbi lan antzurik gabe, lasterketa hau maratoia baita».

Juan Mari Otaegi: «euskarak lan mundua konkistatu behar du», eta ez da erraza izango. «Egindakoa baino gehiago egin behar dugu, euskarak lan munduan ez baitu aurkitu oraindik eroso sentituko den etxea».

Javier Gantxegi: «Egun, Fagorren erronka euskara eguneroko lanean erabilteza eta euskarak kooperatiben munduan aurrera egingo duela ziurtatzea da».

Patxi Goenaga: Jaurlaritzak lan munduan aplikatu ahal izateko hiru plangintza egin ditu, hainbat aldagai kontuan hartuta eta enpresa bakoitzaren ezaugarri eta beharren arabera aplikatzeko». euskara lan munduan txertatzeko «ahulgune nagusia zuzendaritzen inplikazioa lortzea da».

Mikel Lezamiz: euskararenganako errespetua eta hizkuntzaren sustapen lana 8. printzipio kooperatiboan jasotzen dela gogoratu nahi dut.

Xabier Mendiguren: «Orain arte lan bikaina egin da, eta aurrera egiteko aro berri baten oinarriak ezartzeko garaia da». Euskararen normalkuntzak urratsak egin nahi dituen enpresa orori Kontseiluaren laguntza osoa eskaini zaio.

Xabier Zubizarreta: Euskara ikastetik erabili eta normalizatzena bide luzea dago. Zentzu honetan, euskara Goienara iritsi da baina ez goienara. (Goiena euskarazko komunikabideen proiektu kooperatiboa da).

Giro euskalduna

Arratsaldeko 5.30ak aldera hasi zen Arrasateko Amaia Antzokian ekitaldi nagusia. Lanki eta Emuneko ordezkariak "Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak" izenburuko liburu aurkeztu zuten lehendabizi. Ondoren, bertaratutako MCC, Arrasateko Udala, Eusko Jaurlaritza, Kontseilua eta Euskalaneako ordezkarien txanda heldu zen.

Gainera, Josu Otaduyk, hasierako bultzatzaile gisa, merezitako omenaldi beroa jaso zuen, bertso bat kantatu zitzaion eta euskal makila eta liburuaren oparitu zitzaizkion. Bere aldetik, aukera aprobetxatuz, bere bizitzan zehar bizitako euskararen inguruko anekdota ugari kontatu zituen.

Ekitaldia hunkigarria izan zen bildutakoentzat eta are gehiago eszenatokian "Gero-gura" ekitaldirako apropos sortutako kanta aurkeztu adinka abestu zenean. Kanta honen helburua kooperatiba eta euskara binomioaren parte den kolektibo zabala batu eta elkarrekin harremanak indartuz kooperatiba eta euskararen inguru mezua zabaltzea izan zen. Lau kolektibo ezberdinek abestu zuten estrofa bana: aintzindariak, gaurko protagonistak, ikasleak eta haurrak.

Bertaratu ziren guztiek oparia ere jaso zuten, aipatutako liburu eta kanta jasotzen duen CDA.

Liburuak

Aurkeztutako "Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak" liburuaren aurkezpena Amagoia Unanue eta Nahia Intxausti egileek eta Lanki ikertegiko zuzendari Jon Sarasuak egin zuten.

Lau atal nagusi ditu liburuak. Lehenengoan, Jose Maria Arizmendiariet euskararekin izandako harremana aztertu dute, kooperatiben esperientziak hizkuntzarekiko izandako jarreraren historia azaltzeko; bigarrengoan, 36ko gerratik gaur arteko bilakaera aztertu dute; hirugarrengoan, kooperatibetan indarrean dauden euskara planen inguruko azterketa egin dute, eta azkenengoan, etorkizunari buruzko gogoeta egin dute, kooperatibek euskararen aldeko ahalegina zergatik egin behar duten arrazoitzeko asmoz.

MU ESTRENA TITULACIÓN

Las alumnas que integran la primera promoción de Secretariado de Dirección llegaron el pasado 24 de septiembre a la Facultad de Ciencias Empresariales del campus de Oñati (ETEO). Tras un primer contacto académico con las aulas y los profesores, realizaron una visita cultural a la villa guiadas por Jerardo Elortza, su profesor de alemán y experto conocedor de la historia y las tradiciones oñatiarras. En su recorrido admiraron la belleza de la localidad y apreciaron el valor histórico-artístico de la parroquia de San Miguel, la Universidad de Sancti Spiritus, el Ayuntamiento y el monasterio de Bidaurreta.

Ongi etorri guztioi!



El Centro Kursaal, a disposición de las cooperativas

MCC FIRMA UN ACUERDO CON EL KURSAAL PARA QUE LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MCC CUENTEN CON IMPORTANTES DESCUENTOS A LA HORA DE UTILIZAR LAS SALAS DISPONIBLES EN EL CENTRO DONOSTIARRA.

MCC es desde el mes de diciembre del año 2000 miembro, junto con otras empresas e instituciones, del Patronato de la Fundación Kursaal Fundazioa. Esta Fundación tiene por objeto *"dinamizar la oferta cultural de nuestro entorno, así como realzar la imagen de Gipuzkoa como ámbito impulsor de la cultura a nivel internacional, mediante la programación de una oferta rica y variada"*.

En el marco de este acuerdo de patrocinio, MCC y el Centro Kursaal han llegado a un acuerdo -en vigor desde el día 1 de octubre de este año- para la aplicación de una tarifa preferente en alquileres a todas las cooperativas pertenecientes a la Corporación. El acuerdo se concreta en un descuento del 35% en el alquiler de salas y espacios del Centro Kursaal. Este convenio brinda una espléndida oportunidad a las cooperativas para la

celebración de convenciones, asambleas, congresos, lanzamientos de productos, ruedas de prensa y cualquier tipo de celebración pública o privada en el marco excepcional de un edificio emblemático (Premio Mies Van Der Rohe al mejor edificio de Europa) y con un servicio integral para la organización de eventos de calidad contrastada (primer palacio de congresos en obtener el Certificado de Calidad ISO 9001-2000).

Si alguna cooperativa está interesada en organizar alguno de estos eventos en el Kursaal puede contactar directamente con el centro a través del número de teléfono 943 003 000.



Tercera edición del Curso sobre Mercados Financieros a través de Internet

ORGANIZADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA



La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea con la colaboración de Eusko Ikaskuntza, Caja Laboral y el Colegio Vasco de Economistas, ofertan a partir del próximo 1 de noviembre, la tercera edición del "Curso en Mercados Financieros".

El objetivo general de este curso de 450 horas de duración, es ofrecer los conocimientos y habilidades financieras que requiere un profesional de las finanzas, tanto a nivel teórico como práctico. Para ello, se aporta una visión integral de los mercados financieros, comenzando por las técnicas de valoración financiera (115 horas), continuando con el estudio de los distintos mercados financieros (295 horas) y finalizando con un repaso de los aspectos jurídicos (40 horas).

El alumno recibirá el material del curso por correo electrónico con una periodicidad quincenal y deberá realizar una serie de test de evaluación y solucionar casos prácticos para controlar el nivel de conocimientos adquiridos. Para todo ello, el alumno accederá mediante una clave principal a la página web del curso, donde podrá consultar material adicional (artículos, links, agenda, ...), plantear sus dudas a los profesores, participar en los foros de debate, así como acceder a los tests de evaluación y simulaciones prácticas.

El periodo de matriculación estará abierto hasta el 30 de octubre. Para mayor información se puede acceder a la página web del curso <http://www.eusko-ikaskuntza.org/FIME> o dirigirse a la siguiente dirección electrónica: EIFIME@infonegocio.com.

PRODESO COSTA RICAREKIN HARREMANETAN



Iragan berri den irailaren bukaeran, Costa Ricako (Instituto Nacional de Aprendizaje -INA eta (Consejo Nacional de Cooperativas) CONACOOOP erakundeetako ordezkari gorenek bisitatu gintuzten. Hain zuzen ere, Prodesoren ingurunean aski ezaguna den Víctor Hugo Morales (CONACOOOP-ko presidentea, INFOCOOP-ko presidente ohia) Costarricar lagun birekin hurbildu zen, helburu bikoitza zutela medio.

Batetik, Víctor Hugo, Prodeso-ek eta CONACOOOP-ek ekindako proiektuak aurrera bultzatuko dituen ereduak eztabaidatzera etorri zen, eta bide batez, elkarren arteko harremanak nolabait suspertzera.

Bestetik, INA-ko presidentea den Róger Carvajal jaunak eta Ricardo Salas presidentetzaren bulegoko zuzendariak, INA-ren iharduerari lotutako helburuak zekartzaten. Hau dela eta Prodeso osatzen duten Alecop, Ihardun, MU, Ikerlan, LKS edota Saiolan ezagutzeko aukera izan zuten.

Topaketa honen ondorioetatik hitzegiterakoan esan beharra dago bertan parte hartu dutenen aburuz oso positiboa izan denez, etorkizunean elkarlanean aritzeko oinarriak eraikitzen hasiak direla, INA eta Prodeso erkidegoa osatzen duten erakundeak.

El cuarto encuentro europeo del accionariado asalariado dedicará una jornada a las cooperativas de Mondragón

Durante los próximos días 21, 22, y 23 de noviembre se celebrará el cuarto "Encuentro europeo del accionariado asalariado".

El programa contará durante su primera jornada con una presentación y varias mesas redondas que centrarán la atención en el intercambio de opiniones sobre las buenas y malas prácticas del accionariado asalariado.

La segunda jornada, el día 22 de noviembre, se desarrollará íntegramente en Mondragón. Durante su estancia los participantes reciban información detallada sobre la historia del cooperativismo de Mondragón, y girarán visitas a determinadas cooperativas e instituciones de la Corporación.

WEST VIRGINIAKO GOBERNADOREA MCCN

Urriaren hasieran Estatu Batuetako West Virginia Estatuaren gobernadorea izan genuen gure artean. Euskal Herrira luzatutako bisita baten barruan kokatzen zen gobernadoreak MCCra egin zigun kuku. Bere egonaldian West Virginiako Unibertsitatea eta Gaiker ikerketa zentroaren arteko hitzarmena sinatu zuen ingurumenari buruzko proiektuak gauzatzeko - Nazioarteko Eragiketak departamenduak bultzatuta Michael Peck delegatu korporatiboaren bitartez. Korporazioari buruzko diaporama, lan bilera eta bazkaria izan ziren bisita honetako egitarauaren osagaiak. Argazkian, egun horretan hartutakoa, ezkerretik eskubira, Michael Peck, MCCko ordezkaria Estatu Batuetan; David Satterfield, West Virginiako garapenerako bulegoaren zuzendaria; Jesus Catania, MCCko Kontseilu Nagusiko lehendakaria; Bob Wise, West Virginiako gobernadorea; eta Jesus M^o Herrasti, MCCko Nazioarteko Eragiketak departamentuaren zuzendaria.



VISITA DEL MINISTRO DE EDUCACION DE MALASIA

Este mes hemos recibido la visita del Ministro de Educación, Trabajo y Seguridad Social de Malasia, Fong Chan Onn. Se acercó hasta Mondragón con motivo del proyecto de constitución de un instituto de máquinas-herramienta promovido por el IMH de Elgoibar, en el que Danobat tiene una participación importante.



UNA DELEGACIÓN MEXICANA VISITA MCC

Una delegación compuesta por 11 Secretarios de Estado de otros tantos Estados mexicanos se acercó a Mondragón con el objeto de estudiar posibles acciones de colaboración orientadas a promover la industria de automoción mexicana. Con ese fin, realizaron una gira por ciudades como Madrid, Barcelona, y Donostia, recalando por último en MCC. La visita fue promovida por la Dirección de Operaciones Internacionales de MCC, junto con la delegada corporativa de México, Esther Olabarria.



Reconocimiento profesional: ¿asignatura pendiente?

La falta de hábitos a la hora de reconocer las aportaciones de los demás es un déficit cultural muy extendido en el entorno empresarial.

Ander Etxeberria, Técnico de Estudios Sociológicos de MCC



El reconocimiento profesional requiere una mayor atención en nuestras cooperativas. Así queda de manifiesto en los estudios de satisfacción que periódicamente se realizan. El índice de satisfacción en relación con el reconocimiento correspondiente a 1999 se situó en 2,92 (en una escala de 1 a 5, donde 2,5 representa el punto intermedio). Un año después ese índice estaba en un nivel similar, 2,96, para descender en 2001 hasta 2,72. Además de por estos

números, el descontento con el reconocimiento se refleja también a través de las aportaciones escritas que se recogen en los mismos cuestionarios.

En las siguientes líneas se presentan diferentes rasgos que componen la compleja naturaleza del reconocimiento. Hay quien al tratar sobre el reconocimiento se refiere "al arte de reconocer".

El sentido polisémico del reconocimiento

Cuando hablamos de reconocimiento profesional, no nos referimos ni al

reconocimiento médico, ni a reconocer físicamente a una persona por sus rasgos. Nos referimos a las muestras de gratitud que expresamos a los demás por los beneficios que reportan a la organización sus aportaciones positivas. El reconocimiento se puede resumir en una palabra: gratitud. El trabajo bien hecho (aquel trabajo, esfuerzo, o logro, que queda por encima de lo ordinario) merece ser aplaudido y la persona merece ser apreciada por ello.

Otra acepción que podemos encontrar en el diccionario es que ser

El sentimiento de ser reconocido o no ser reconocido resulta muy importante en el trabajo. Según los expertos, influye en el sentirse bien, en la motivación, en el sentimiento de realización, en el sentimiento de pertenencia y en la implicación.

reconocido es ser "admitido por importante". A partir de esta última definición podemos entender que todo el mundo desea ser reconocido, porque todos quieren trabajar en algo importante y ser válidos. Por el contrario, nadie quiere encontrarse en la situación de lo que sería lo opuesto al reconocimiento: ingratitud, desaprobación, olvido...

Cuando a alguien le escuchamos una frase tan habitual en todas partes como "siempre te echan en cara los defectos, nunca lo bueno", lo que está expresando es la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, mientras que por el trabajo mal hecho no falla la amonestación.

Todos podemos reconocer

Si decimos que todos queremos ser reconocidos, tampoco sería equivocado considerar que todos podemos reconocer. En el ámbito de la empresa esperamos que sea el encargado, el jefe, el director (probablemente es a quienes se refiere "te echan en cara" de la citada frase), quien reconozca a sus colaboradores, y tal y como están estructuradas las empresas esto es lo más común. Pero también es coherente con la idea de reconocimiento el que la felicitación, se dé en otros sentidos: de colaborador a colaborador y, por qué no, de colaborador a jefe. No es preciso tener un rol u otro para, por ejemplo, decirle al otro algo tan básico como "me ha gustado cómo lo has hecho".

Una oportunidad

Cuando alguien se lamenta de que no ha sido correspondida una acción realizada de forma notable, evidencia una insatisfacción. De manera que si se pierde la ocasión de reconocer suceden dos hechos. Por un lado, se pierde la oportunidad de que esa actuación se

vuelva a repetir (porque, ¿de qué le merece a alguien hacer algo especial si nadie se da cuenta de ello o si no marca alguna diferencia?). Y, por otro lado, al no dar respuesta a esa necesidad, la calidad de vida en el trabajo se resiente.

El sentimiento de ser reconocido o no ser reconocido resulta muy importante en el trabajo. Según los expertos, influye (en grados diferentes según la persona) en el sentirse bien, en la motivación, en el sentimiento de realización, en el sentimiento de pertenencia y en la implicación.

"Reconocimiento" por el trabajo mal hecho

No solamente el trabajo bien hecho ha de provocar un reconocimiento. Ha de haber también un "reconocimiento" por el trabajo mal hecho, porque sin el segundo el primero no sería creíble. La cuestión es que cada uno ha de darse en su medida, sin olvidar que en el "reconocimiento" del trabajo mal hecho hay que hilar fino.

Reconocimientos incómodos

El reconocimiento por el trabajo bien hecho es visto de forma positiva. Sin embargo, hay que apuntar que algunos tipos de reconocimiento producen cierta incomodidad. Es el caso, por ejemplo, de una felicitación (sin llegar a formas de reconocimiento habituales en otras latitudes como la del "empleado del mes"). Cuando a alguien le dicen qué bien ha hecho algo, se apresura en señalar que "bueno..., esta parte no me ha quedado tan bien...", o le resta importancia a su participación, como si se sintiera obligado a ello.

Escucha activa

El reconocimiento se puede materializar de múltiples formas, pero partiendo de la atención. La atención se encuentra en un estadio anterior al reconocimiento, aunque ambos están estrechamente relacionados: es preciso suministrar al realizador de la tarea la información sobre los resultados de la misma, escuchar a los colaboradores en las distintas áreas de la empresa, preocuparse por las dificultades que tienen, descubrir si necesitan ayuda adicional...

Teniendo como base la atención, la forma de reconocer más sencilla es la felicitación pública o privada, la palmada en la espalda, etc. Posteriormente viene la inversión en planes o programas de reconocimiento formalizados. ●

Reconocimiento: ¿déficit cultural?

El reconocimiento, claro está, no se limita al entorno laboral. La actitud de reconocer es válida también en otros muchos contextos ajenos al trabajo, porque el deseo de ser reconocido no se reduce a las labores desempeñadas dentro del marco laboral. Por ejemplo, en otro tipo de organizaciones o hasta en el ámbito familiar. No es difícil recordar situaciones en las que frases del estilo de "siempre los defectos, nunca lo bueno" encajan a la perfección. Al fin y al cabo, la falta de hábito para reconocer o el reconocimiento mal realizado, parece ser una característica cultural de nuestra sociedad. Si esto es así en la sociedad que nos rodea, en la empresa no tendría que extrañarnos que los resultados de la encuesta de satisfacción no sean altos.

Para finalizar, cabe esperar que el trabajo que ya se está realizando en las cooperativas, así como el que por medio de foros como éste se fomenta, incidirá no sólo en las propias empresas sino también en otras esferas de la sociedad.

Entrevistas



Julenen iritziz errekonozimendua funtsezko faktorea da pertsonak beren lan-ingurunea hobetzen sormenez parte hartzera estimulatu, animatu eta inplikatzeko.

Julen Madariaga
Hobekuntzako arduraduna

Ez dugu ohitura handirik gure enpresetako pertsonen ekarpenak errekonozitzeko, ezta?

Halaxe da; gure erakundeetan ez dugu ohiturarik lankideen ekarpen positiboak aitortzeko. Eta esparru horretan hobekuntza prozesu bat hasi aurretik ezinbestekoa da hala dela aitortzea.

Zure ustez, zergatik gertatzen da hori?

Beharbada heziketa egokirik jaso ez dugulako daukagun gabezia kulturala izango da, edo besterik gabe, ez gara konturatu pertsona batentzat zein garrantzitsua den errekonozimendu txiki bat, ongi egin ez diren gauzengatik izaten dituen presio eta gaitzespen guztien artean.

Errekonozimendu profesionala faktore garrantzitsua da pertsonen inplikazioa lortzeko?

Funtsezko osagaia da pertsonak beren lan-ingurunea hobetzen sormenez parte hartzera estimulatu, animatu eta inplikatzeko eta horrela erakundearen emaitzak hobetzen laguntzeko.

Eta hala jokatzeko dugu?

Hasteko, kostatzen zaigu horrek daukan garrantziaz ohartzea. Ohartzen garenean, kostatzen zaigu jokaera-egitasmo txiki bat zehaztea; eta, azkenik, zehaztutako planaren arabera jokatzeko kostatzen zaigu gehien.

Hitz egin dezagun liderrek beren lankideen errekonozimenduan duten jokaerari buruz. Ongi egiten dute?

Nire ikuspuntutik hainbat estilo ezberdin daude horretan liderren artean: horretarako bat ere sentibera ez direnak; sentibera izan eta errekonozimendua duen garrantziaz ohartu arren inolako errekonozimendu motarik egiten ez dutenak; eta horren garrantziaz ohartu eta horren arabera jokatzeko dutenak, errekonozimendu txikien bidez izan arren, ongi egiten dutenak.

Zer egin daiteke egoera hobetzea lortzeko?

Hainbat faktorearen arabera izaten da: zein lider mota daukagun, erakundearen egoera... Nire ikuspegitik, gai honen

inguruko kezkarik duen erakundeak honako pauso hauek eman behar lituzke: zuzendaritza eta erakundeko gainerako liderrek sentsibilizatu, errekonozimendu plana zehaztu (errekonozimendu gutxi eta errazak), errekonozimendu indibiduala (liderrek bere laguntzaileari ongi egindako lanagatik ahoz egiten diona) eta taldearentzako; planaren arabera jokatu eta aldi berean (urtean behin) errekonozimendu-plana ebaluatu, berrikusi eta hobetu.

Maiarren esperientzia bat egiten ari zarete horretan. Zertan datza?

Zinez uste dut Maiarren langileei egiten zaien errekonozimendua maila nahiko txikia dela, egin daitekeen guztia kontuan izanda; egia da beste erakunde batzuetan baino kezka handiagoa dugula horren inguruan, baina beste askotan baino txikiagoa da hala ere. Errekonozimenduari buruzko plan txiki bat daukagu, baina bete, berrikusi eta hobetzeko arazoak izaten baditugu.

Zer ikasi duzue proiektu horretan eman duzuen denboran?

Hobetzen jarraitzeko pertsonen zein taldearen errekonozimendua daukan garrantziaz oharturik egotea da ekarpenik handienetako bat.

Ordainsariaz gain, zein beste errekonozimendu-erakunde dago?

Asko eta asko. Batzuk aipatzearen, liderrek errekonozimendua hitzez aitortzea, zuzendaritzaren gutuna, barne-aldizkarian argitaratzea, batzar orokor batean aipatzea, bezero edota lantegiak bisitatzeke bidaiak, era guztietako opariak, zozketak, antzerki edo futbolerako sarrerak...

Aipatzeko beste ezer?

Nahiko ongi egiten ari garen errekonozimendu bat Mikeldi Bereziarena da. Maier Taldeko errekonozimendurik garrantzitsuenak da; urtero ematen dugu eta laugarren edizioan gaude dagoeneko eta Taldea garatzen egindako lan aipagarrienari ematen zaio. Bezero, hornitzaile, langile, partner, talde edo laguntzaile batek jaso dezake aipamena. ●

“Ekarpen positiboak ez ditugu aitortzen”



Amado cree que cada vez tenemos más sensibilidad en relación con el reconocimiento y está convencido de que los nuevos sistemas de gestión nos ayudarán a avanzar en esta área.

Amado García

Director de Recursos Humanos de Urssa

Dime Amado ¿qué entiendes por reconocimiento profesional?

El reconocimiento es la consideración o aprecio que se realiza de una persona por sus acciones personales o profesionales que benefician a la Organización, y que, en consecuencia, afectan tanto a su autoestima como a la mejora de la estima por parte de los miembros de la Empresa: Superiores, compañeros, colaboradores, etc.

El reconocimiento debe ser explícito y dejar constancia en privado o en público, de forma verbal, por escrito o mediante signos duraderos o puntuales, de la consideración que merecen las acciones del que se evalúa.

El reconocimiento es un estímulo que induce satisfacción y que afecta de forma diferente según las personas; cuentan la importancia y la forma del reconocimiento, pero su resultado puede verse afectado por el cómo lo perciba el reconocido.

El reconocimiento en concreto puede ser: cuantitativo o material (económico o convertible) y cualitativo (estatus, delegación, confianza, responsabilidad, promoción, participación en foros de consulta y/o decisión, etc.)

Y tú, que por tu cargo te tocará reconocer a los demás, ¿te sientes reconocido?

Como impresión general y resumida se podría decir que, durante más de 30 años en el puesto que hoy denominamos Director de Recursos Humanos, he percibido una progresiva consideración en algunos ámbitos de mi entorno profesional, más explícita en mis jefes y compañeros que a otros niveles.

He podido asimismo apreciar, más por signos que de manera explícita, un grado de reconocimiento de tipo moral, en otras instituciones y organizaciones del propio Grupo MCC o de fuera de él, en las que se ha demandado mi colaboración en razón de mi puesto en URSSA.

También he percibido una evolución positiva en la consideración hacia el puesto (funciones, tareas, objetivos, importancia e incidencia en la Organización, etc.), tanto en mi Cooperativa como en el ámbito del Grupo MCC, si bien estimo que aún es escasa y no generalizada a todos los profesionales del puesto, ni a todas las empresas, ni a todos los niveles.

¿Crees que estamos sensibilizados con el tema?

A nivel de Grupo, la rigidez normativista y garantista de nuestro Sistema no es proclive al reconocimiento personal.

El reconocimiento al mérito y también al demérito, realizado con rigor, y aceptado sin complejos en otras culturas y organizaciones como estímulo justo que promueve la motivación y la autoestima, en nuestro Sistema se encuentra con dificultades de aplicación.

Quizás un desmedido deseo de ser diferentes a otros modelos de organización a los que a veces tachamos de paternalistas, unido a un alto grado de uniformidad que dan las normas por las que, "todos somos iguales" y por tanto "café para todos", ha podido ser un freno a la práctica del reconocimiento personal cualitativo.

En mi Cooperativa existe una demanda, y por tanto sensibilidad, similar a la expresada en las encuestas de Clima Social en el conjunto de la Corporación.

Existe voluntad de mejorar en este sentido y avanzamos en la aplicación de nuevos conceptos organizativos y sistemas de gestión que tenemos la esperanza contribuir a ello.

¿Qué posibilidades de mejora ves en este terreno?

Los nuevos sistemas de gestión aplican criterios de actuación más cualitativos y persiguen, entre otros, objetivos como: afianzar un modelo integral e integrador de gestión de las personas; alinear a las personas y sus logros con el proyecto empresarial; avanzar hacia una estructura flexible orientada a resultados más que a la tarea; desarrollar un estilo participativo, desplazando la toma de decisiones hacia todos los niveles y fomentando la comunicación encaminada a compartir conocimientos; estimular el compromiso; aplicar acciones conducentes al propio desarrollo personal, profesional y asunción de responsabilidades; aplicar un modelo de reconocimiento económico equilibrado que integre los siguientes conceptos: Conocimientos (Saber), Habilidades (Saber hacer), Actitudes (Querer hacer), Resultados para la organización (Logros).

Somos conscientes que los cambios culturales tardan en afianzarse y, aunque expectantes, esperamos resultados satisfactorios.

"Queremos avanzar en este terreno"

Prácticas de Reconocimiento: claves para su implantación

El autor reflexiona en torno a los elementos nucleares para la implementación de planes de reconocimiento profesional en nuestras cooperativas.

Iñaki Dorronsoro, coordinador de las Comunidades de Aprendizaje Cooperativas



En el ámbito de MCC se ha constituido una comunidad de aprendizaje para analizar con detenimiento el reconocimiento

profesional. Se trata de un grupo de trabajo que integra a personas de varias cooperativas que ya cuentan con experiencia en este terreno y cuyo objetivo consiste en analizar sus prácticas de reconocimiento para, posteriormente, difundir las "lecciones aprendidas" al resto de cooperativas de MCC. Ya se han realizado varias sesiones de trabajo e incluso se ha llegado a redactar un primer documento con las principales

reflexiones al respecto. En este artículo, os presentamos un avance de los contenidos de este documento.

¿Por qué reconocer?

La literatura asociada al reconocimiento tiene una respuesta clara a la pregunta ¿por qué reconocer?: porque motiva y compromete a las personas en el proyecto de empresa.

En el ámbito de la comunidad de aprendizaje sobre reconocimiento las principales reflexiones sobre esta pregunta son las siguientes:

- Es muy importante que las personas individuales y las

distintas unidades organizativas estén comprometidas con entusiasmo en la ejecución de las estrategias y en la consecución de los objetivos de la cooperativa.

- Habitualmente, los directivos tratan de ejecutar el plan estratégico motivando a las personas y premiándolas cuando alcanzan buenos resultados o comportamientos.
- Para mantener un compromiso fuerte y duradero de las personas, la dirección debe prestar muchísima atención al diseño y utilización de incentivos motivadores, tanto

La dirección tiene que tener clara la importancia del "reconocimiento" y lo que pretende alcanzar. El cómo practicarlo es un proceso de aprendizaje difícil de sistematizar.

monetarios como no monetarios. Mientras que los incentivos monetarios (incrementos salariales, retribución variable, acciones de la empresa, ayuda a la jubilación) constituyen el componente básico de los sistemas de incentivación de muchas empresas, cada vez más muchos directivos están utilizando los incentivos no monetarios como el felicitar con cierta frecuencia (o la crítica constructiva), reconocimiento especial a la permanencia en la empresa, o en el boletín interno, más o menos seguridad en el puesto, asignando tareas o responsabilidades estimulantes, oportunidades para trasladarse a ubicaciones atractivas, más o menos control en su trabajo (autonomía), autonomía en la toma de decisiones, promoción rápida, etc.

- En la medida en que los directivos van comprendiendo mejor lo que motiva y entusiasma a las personas, van estructurando el trabajo individual en equipos y grupos de trabajo, tratando que el trabajo sea interesante y satisfactorio y el clima general de la cooperativa sea agradable y divertido.

Cómo reconocer

Según se desprende de las reflexiones del grupo de trabajo, los reconocimientos de las aportaciones positivas de un individuo o grupo se tienen que llevar a cabo a nivel "micro", con rapidez y agilidad. Los sistemas pesados son problemáticos y hay que buscar la simplificación y la sencillez.

La comunicación de estos reconocimientos se tiene que llevar a cabo preferentemente en las reuniones operativas a nivel de células y grupos de trabajo, o directamente en la relación mando-colaborador.

Asimismo, estas prácticas de

reconocimiento también se pueden anclar en el sistema de despliegue de objetivos, así como en las entrevistas personales para evaluar el índice funcional o la aportación del individuo a la organización.

Otra práctica muy positiva que se menciona es la asistencia de la gerencia a los grupos y células de trabajo.

Las dificultades

Es evidente que la implementación de prácticas de reconocimiento con carácter sistemático no es una tarea sencilla. Estas son algunas de las dificultades a las que tendrán que hacer frente aquellas cooperativas que quieran iniciarse en este

terreno:

- Por cultura o por la "publicidad" que supone, la percepción de la gente al reconocimiento individual no es buena.
- Estamos acostumbrados a actuar en grupo. No existe una cultura de "caricias positivas".
- Cada año hay que elevar la exigencia de los criterios, pues la gente se acostumbra y deja de percibir el "reconocimiento".
- Enorme presión sobre el "auditor" o "evaluador" interno. El agravio comparativo juega mucho. Es duro elegir al premiado.
- Cada vez que se quiere revisar algo se cuestiona todo, lo cual lleva a veces a no revisarlo.
- Dificultades para identificar realmente qué es lo que motiva o valora cada persona, a la hora del "reconocimiento".
- Como se complementa o resulta coherente con el sistema retributivo. ●

Seis recomendaciones para abordar el reconocimiento

- **Es fundamental ir comprendiendo lo que realmente se valora como reconocimiento por parte de las personas. Como lo anterior es difícil, es necesario ir aprendiendo permanentemente con la práctica cotidiana. No olvidar que existen barreras de tipo cultural que rechazan determinadas formas de reconocimiento individual.**
- **Si no se desarrolla una estructura y contexto organizativo adecuados es muy difícil que el sistema de reconocimiento genere los resultados deseados. Esta estructura debe buscar la creación de grupos o equipos autónomos con espacios "micro" de relación personal donde se practica el reconocimiento.**
- **La práctica del reconocimiento exige sobre todo un determinado comportamiento y actitud en la relación mando-colaborador. Esto exige prestar mucha atención al desarrollo de las habilidades requeridas en los directivos y mandos. Tiene una fuerte componente emocional.**
- **La dirección tiene que tener clara la importancia del "reconocimiento" y lo que pretende alcanzar. El cómo practicarlo es un proceso de aprendizaje difícil de sistematizar. Hay que debatir a fondo y consensuar el estilo o modelo de liderazgo a adoptar.**
- **La retribución y el reconocimiento son dos áreas diferentes aunque interrelacionadas. El reconocimiento no funcionará si está en contradicción con el sistema retributivo o si éste supera determinado nivel de insatisfacción.**
- **Los actos y formas de reconocimiento son múltiples y diversos. Lo importante es practicarlos con sencillez, agilidad y naturalidad, sobre todo en el contexto "micro" de la organización.**

Entrevistas



Jon Olazabal estima que, a pesar de la indefinición que existe en este terreno, es necesario experimentar y aprender con la práctica.

Jon Olazabal

Técnico en el Desarrollo de las Personas de KIDE

KIDE es una cooperativa ubicada en Berriatua (Bizkaia) e integrada en la Agrupación de Equipamiento Comercial de la División de Hogar de MCC. Orienta su actividad al sector de los paneles aislantes y las cámaras frigoríficas y se ha convertido en una de las referencias inexcusables de este sector.

Hace ya algún tiempo que en esta cooperativa vizcaína detectaron la necesidad de hincarle el diente a un tema tan peliagudo como es el reconocimiento profesional. Aunque Jon Olazabal reconoce que el tránsito por este camino está siendo algo lento, lo cierto es que ya tienen recorrido parte del mismo. Y éstas son sus impresiones al respecto.

Casi todos coincidimos en subrayar las implicaciones positivas del reconocimiento profesional. Pero ¿actuamos en consecuencia?

Según nuestra experiencia, no. La opinión mayoritaria que obtuvimos de las reuniones realizadas con las personas para tratar específicamente este tema fue que existía un déficit de sensibilidad por el trabajo bien hecho por parte de los mandos y directivos, que fácilmente se incidía en el trabajo mal hecho, pero que pocas veces se felicitaba por el trabajo bien hecho.

¿Cuéntanos de forma resumida en qué consiste la experiencia de KIDE en reconocimiento?

A través de las encuestas de satisfacción de las personas detectamos que uno de los puntos menos valorados era el del reconocimiento. Así que decidimos abordar el tema para darle una solución, y nos pusimos en contacto con el área de estudios sociológicos de Otalora para que nos aportará su sistemática al respecto. Nuestra primera acción consistió en recoger la opinión de diferentes grupos de personas sobre cómo querían ellos ser reconocidos.

Se formaron tres grupos: uno integrado por miembros del consejo de dirección; otro por personas de planta; y un tercero por personas de oficina. Después de agrupar todas las aportaciones de estos grupos hicimos un listado que incluía las formas de reconocimiento demandadas en orden de importancia: atención personal, retribución, mejora de la

comunicación interna, tiempo libre, formación, potenciar visitas al exterior y otros ...

¿Y después...?

Para intentar dar respuesta a estas demandas se impulsaron una serie de acciones: hacer despachos individuales entre mandos y operarios; realizar un estudio sobre la retribución variable y su aplicabilidad en KIDE; hacer una exposición de las mejores prácticas una vez al año; anular las horas extras; conocer la formación deseada y no reglada a través de los despachos individuales; y potenciar visitas al exterior para conocer prácticas consideradas de interés.

¿Qué conclusiones habéis obtenido al respecto durante el tiempo que está durando este proyecto?

Al ser un proyecto que se está realizando todavía es pronto para sacar conclusiones. En cualquier caso, sí me gustaría destacar que en este tema, de gran calado y de largo aliento, es necesario dar los primeros pasos para comenzar a ver los resultados. Como en tantas otras cosas, sin experiencia práctica es muy difícil mejorar.

Y la mejora en esta área ¿es cuestión de actitud o de aptitud?

Claramente de actitud, mediante la aptitud buscamos una base para intentar realizarlo de un modo más formal, pero si no hay actitud...

¿El reconocimiento sólo se debe exigir a los líderes o estamos todos implicados?

Todos estamos implicados, pero son los líderes los que, sobre todo en un principio, tienen que crear el hábito dando ejemplo en el día a día.

¿Te gustaría destacar alguna otra idea?

Que en el fondo no se tiene claro lo que se entiende por reconocimiento, se mezclan muchos conceptos. Pero no se puede estar constantemente divagando filosóficamente, hay que pasar a la acción y luego mejorar. ●

“Hay que pasar a la acción”

Encuesta fotográfica

1. ¿Qué entiendes por Reconocimiento Profesional? / Zer da zuretzat errekonozimendu profesionala?
2. ¿Te sientes Reconocido? / Zureganako errekonozimendurik sentitzen duzu?
3. ¿Crees que hay sensibilidad en tu Cooperativa para reconocer tus aportaciones? / Kooperatiban zure ekarpenak aitortzeko sentsibilitaterik ikusten duzu?
4. ¿Qué posibilidades de mejora ves en este terreno? / Kooperatiban zure ekarpenak aitortzeko sentsibilitaterik ikusten duzu?

Aitor Etxezarreta Socio de Orkli



1. Entiendo el reconocimiento profesional como un reconocimiento personal, ya que si a uno se le reconoce personalmente lo profesional siempre saldrá adelante y habrá más ganas de hacer las cosas mejor.
2. No lo suficiente. Opino que las cosas hay que decirlas cuando están mal y cuando están bien y por desgracia la mayoría de las veces sólo se dice cuando están mal.
3. Veo un cambio interesante en cuanto a tener en cuenta a los trabajadores y de ahí debería de salir la mejora en cuanto a reconocimiento hacia nosotros.
4. Grandes, si las cosas se van haciendo como se dice que se van a hacer.

Javier Dublán Socio de Copreci



1. Desde 1993 la muestra más revelante de reconocimiento en Copreci es la retribución variable, y creo que es una buena fórmula que incentiva a los trabajadores a trabajar mejor y a conseguir los objetivos que se plantean. Además, según las últimas modificaciones las retribuciones a percibir se han equiparado bastante.
2. Yo personalmente sí. Aún así, durante muchos años he tomado parte en el Consejo Social y en el Consejo Rector de la cooperativa y algunos trabajadores me han transmitido la idea de que no se les reconoce el trabajo que realizan. Es difícil que todos estemos a gusto con las medidas que se toman.
3. Creo que durante estos últimos años se ha mejorado sustancialmente en este sentido, porque además de la retribución variable también existe el sistema de logros de objetivos en cuanto a calidad, orden y limpieza, mejora continua, ... que a mi parecer también sirve de incentivo para el trabajador.
4. Todo se puede mejorar pero no sé decir de qué manera.

Nerea Mugika LKS Ingenieriaoko bazkidea



1. Norbera bere lanean baloratua sentitzea; zure lankide, nagusi, bezeroek kontutan hartzen zaituztela sentitzea.
2. Jeneralki bai.
3. Denboraren poderioz hobetzen ari garela uste dut, nahiz eta arlo honetan hobetzeko puntu dexente egon. Nahiko zeregin zaila iruditzen zait, oso sentipen subjektiboa iruditzen zaidalako.
4. Langile bakoitzak gai honi buruz zer iritzi duen jakitea izango zen lehengo zeregina. Honen arabera, iritzi hauek hobetzeko bideak jorratu beharko lirateke. Hala ere nahiko pertsonala denez, ez nuke gai hau orokorki aztertuko, baizik eta pertsonalki.

Josu Juaristi Socio de Orona



1. Compartir en la empresa de forma periódica y sistemática la valoración del trabajo que uno realiza, tanto cuando no se hacen bien las cosas, por tanto hay que mejorar, como cuando se han hecho bien. En este último caso se suele reconocer pocas veces.
2. A veces, aunque depende mucho de la buena o mala relación que puedas tener con los jefes de la empresa.
3. Sí, pero está poco estructurado. Hace poco hemos desarrollado un nuevo sistema de retribución por competencias y se ha establecido un compromiso anual para compartir la evolución de cada uno en el trabajo. Es un tema interesante que tenemos que ver cómo evoluciona. El planteamiento es bueno.
4. Muchas. Tenemos que mejorar todos. El mando posibilitando de forma más natural la relación y teniendo una mayor proximidad con la gente y el trabajador aportando ideas de mejora y acercándose con naturalidad a los responsables.

Arantxa Regil Socia de Orkli



1. Reconocer el trabajo que realizas.
2. No, en absoluto.
3. No hay ninguna sensibilidad para la gente que no tiene título; realizando las mismas tareas hay diferencia de índice por no tener título.
4. Ninguna, hay una "titulitis" tremenda.

El movimiento kibutziano: ante una nueva encrucijada

Ezra Rabin, kibutz Gaash (Israel)

Durante los últimos años Israel acapara titulares por la tensión

derivada del conflicto con los palestinos. En periodos pasados, en épocas de relativa tranquilidad (nunca hubo total tranquilidad), Israel era conocida en el mundo por algunas peculiaridades en su proceso de rápida construcción de un Estado moderno. Entre ellas se contaba el "KIBUTZ", fenómeno cuyas raíces son anteriores a la fundación del Estado de Israel, y se remontan a hace más de 90 años. Es una de las experiencias comunitarias más apasionantes en el mundo occidental en los últimos cien años por su envergadura y por las

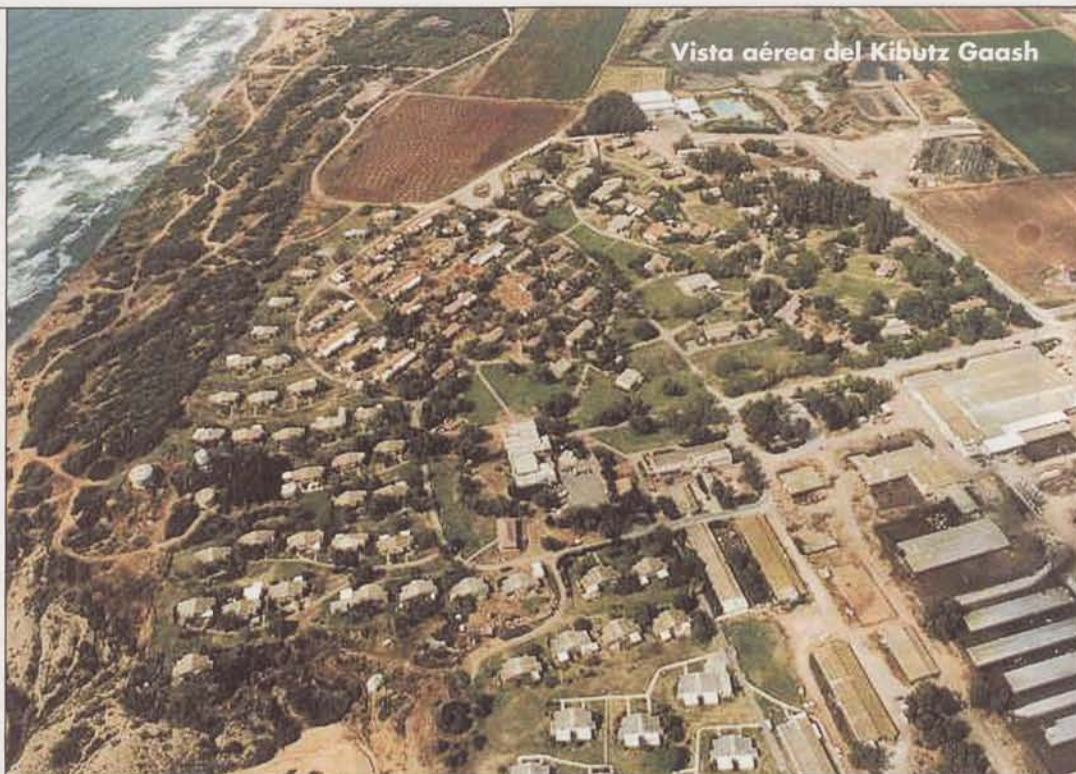
funciones que desempeñó en la construcción de la sociedad israelí: su economía, su sistema educativo, etc.

Al igual que la experiencia cooperativa de Mondragón, que tuvo y tiene gran incidencia no sólo en la economía del País Vasco, ambos movimientos surgieron de la imperiosa necesidad de dar respuestas urgentes a problemas agudos, el uno en el País Vasco y el otro en el pueblo judío, disperso entonces por el mundo.

En diversas oportunidades de visitas mutuas y encuentros de miembros de ambos movimientos se destacaron los factores similares que condujeron al nacimiento y éxito de estos a pesar de las diferencias básicas existentes entre ellos. (En 1985, después de la visita de una delegación, la CLP publicó un libro "Introducción al Kibutz" escrito por Iñaki Gorroño.)

¿Qué es un Kibutz?

A diferencia de las unidades integrantes de MCC, los *kibutzim* (plural de kibutz) no son sólo cooperativas. Son comunidades (comunidades) colectivas-integrales cuyos miembros comparten todos los elementos que componen la sociedad y su economía. No sólo la producción, sino la distribución de sus frutos, el consumo, está organizado sobre bases colectivas. Es precisamente en este terreno -el consumo- donde se están produciendo los cambios en



Vista aérea del Kibutz Gaash

los últimos años. Para evaluarlos es necesario hacer algunas acotaciones acerca de sus formas originales.

¿Qué es un Kibutz? Kibutz, es a la vez una localidad geográfica (pueblo, aldea) moderna, con una población de 50 a 2000 habitantes, y con una idiosincrasia singular: es a la vez una comuna colectiva, integral. Es una unidad socioeconómica y municipal que funciona sobre las bases de un total colectivismo.

En un principio fue una entidad socioeconómica básicamente agrícola, pues era ése el elemento ausente en el proceso de construcción de lo que sería el futuro Estado. El país carecía de una clase campesina judía, y de esa función se hizo cargo el movimiento *Kibutziano* ya que se había definido pionero en los terrenos que el país necesitaba. Hoy genera un 30% de la producción agrícola del país.

Durante 93 años, desde que se creó el primer *kibutz*, se han ido fundando más y hoy existen unos 280 *kibutzim*, diseminados en todo el país. Constituyen un porcentaje significativo de las localidades judías en Israel y cuenta con una población de 120.000 habitantes.

El común denominador de los jóvenes fundadores -que llegaron de todas partes del mundo- es la previa formación recibida en los movimientos juveniles sionistas de los distintos países que enfilaban hacia una doble meta: la creación de un

hogar nacional judío y, paralelamente, la creación de un nuevo tipo de sociedad: una sociedad más equitativa, más justa y de alto nivel de solidaridad y ayuda mutua. Esa solidaridad hizo posible mancomunar esfuerzos en todos los terrenos para llevar adelante y en condiciones adversas (desiertos, fronteras, zonas áridas, escabrosas e infectadas) el proceso de construcción del Hogar Nacional Judío.

¿Hacia un nuevo kibutz?

Durante su casi siglo de existencia, ha habido muchos cambios, pero siempre sujetos a los principios básicos de esa sociedad colectiva, cuyo enunciado teórico era: cada cual aporta a la sociedad de acuerdo a su capacidad y recibe de ella cuanto necesita (sujeto a limitaciones económicas).

Sin hacer idealización, estos principios subsisten en la mayoría hasta hoy, pero en muchos se notan quebrantos producto de cambios -requeridos y deseados- que se realizan en el presente.

A título de ilustración mencionaremos algunos de los cambios habidos en los decenios pasados -siempre acompañados por discusiones sobre sus posibles derivaciones-

El tránsito de una comunidad totalmente agrícola a una economía mixta, que incluyó la producción industrial ha sido problemático. El desarrollo tecnológico de la agricultura, las crisis del campo tal como ocurre en el mundo entero y la necesidad de asegurar fuentes de trabajo para sus miembros, fueron creando una realidad nueva: el 70% del ingreso bruto de la economía de un kibutz proviene de fuentes industriales. En más del 90% de los kibutzim hay empresas fabriles de distinto tipo.

Cambios en el sistema de consumo

En la educación, también hubo cambios. El sistema de educación comenzó siendo totalmente colectivo. Los niños, desde bebés, vivían y dormían en hogares infantiles del Kibutz, allí pasaban la mayor parte del día, salvo las horas en que iban a las casas (carpas, barracas o viviendas precarias) de los padres. Los hogares infantiles en cambio fueron dotados con las mejores condiciones posibles. En cada uno de los kibutzim funcionaba la escuela que era exclusiva para sus hijos. A todos les estaban asegurados los 12 años de educación. Con el tiempo fueron introduciéndose cambios y desde hace unos 20 años el sistema cambió y los niños viven en las casas de sus padres, las escuelas se han abierto también a alumnos de fuera del kibutz, y la mayoría de las escuelas -primarias y todas las secundarias- son comunes a varios kibutzim.

Una de las instituciones centrales y características del kibutz es **el comedor (restaurante) colectivo.** Un restaurante de alto nivel, libre de pago para todos los miembros y sus eventuales huéspedes. Así funcionaron las cosas cerca de 75 años. Hace dos decenios se perfiló la tendencia a privatizar este servicio, y hoy en día en casi todos los kibutzim se ha introducido el sistema de pago de acuerdo al consumo.

En el Kibutz no hay sueldos. Para suplir el consumo de sus miembros existen servicios a cargo de la libre distribución de artículos (vestimenta, casas, comida, salud, educación, etc.). A ello se agrega una pequeña suma en efectivo para cubrir necesidades específicas de cada cual. La proporción entre estos dos componentes (el colectivo y el privado) ha variado

marcadamente.

El cambio más de fondo que se está gestionando en la actualidad es la introducción de un **abanico salarial**, que no existía hasta los últimos años. Para parte de los integrantes, este elemento constituye un rubicón. Implica a su entender, el derrumbe de uno de los principios más importantes del Kibutz: la total solidaridad y responsabilidad de toda la colectividad por cada uno de sus miembros.

Para comprender lo agudo de esta discusión, es menester tomar en cuenta que la legislación en el país toma en cuenta el papel predominante de este ente colectivo llamado kibutz. Durante decenios se dictaron disposiciones específicas tanto fiscales como de patrimonio. Para dar un ejemplo: el kibutz paga sus impuestos de acuerdo a una liquidación colectiva y no de acuerdo a lo que percibe cada uno de sus miembros, interna o externamente. Un miembro de kibutz puede ser legislador, profesor en la academia o director de alguna empresa de fuera del kibutz y hasta el presente, los sueldos ingresan a la "caja colectiva" del kibutz. En virtud de los cambios que se están dando ya muchos kibutzim se alejan de este principio. De hecho se plantean varios problemas: ahonda la disparidad entre los miembros del kibutz, se suscitan problemas de patrimonio, el fisco puede cambiar de actitud con respecto a impuestos, etc.

Para muchos éste es el comienzo del fin del Kibutz, tal como fue concebido y tal como funcionó durante más de ocho décadas y aun funciona en muchos otros kibutzim. ●

Un cambio irremediable, pero ¿en qué dirección?

Entre los factores que mueven a mucha gente a optar y luchar por el cambio en el Kibutz, hay elementos objetivos y subjetivos: crisis económica por la que se atraviesa desde hace 15 años, y la creencia que sus raíces están en la forma de adjudicar los frutos del trabajo a sus miembros: el perezoso y el abnegado, reciben similar remuneración a pesar de su distinto aporte; la desvirtuación de los principios de distribución igualitaria; las influencias de la privatización en el mundo que hizo mella en todas las sociedades y también en el kibutz con la creencia que es el remedio para muchos males (mientras tanto el mundo está despertando a una realidad completamente distinta).

Los próximos años serán un periodo de duras discusiones acerca del futuro desarrollo del movimiento kibutziano, y hay quienes temen que ello llegue a producir una escisión. De cualquier forma, los cambios serán profundos y en más de un caso, la transformación será crítica.

Para quien vive y es miembro de MCC, seguramente parte de estos problemas no le serán ajenos, y otros son totalmente irrelevantes por tratarse de una sociedad asentada sobre bases distintas. Pero de cualquier modo tiene elementos que conviene conocer no sólo por curiosidad sino para sacar ventaja de errores que otros cometen.

Una declaración de interdependencia

Jose M^e Larrañaga

Habíamos llegado a la conclusión de que era sostenible un mundo donde por un extremo se muriera de colesterol y por el otro de inanición. Esta situación, aunque fuera moralmente inaceptable (de verdad que en nuestro corazoncito sentíamos una razonable dosis de conciencia como para sentirnos más o menos escandalizados), seguía siendo políticamente posible y estable.

Con estos materiales pretendíamos levantar el nuevo edificio de la globalización, un elegante edificio inteligente, conectado en red y con múltiples pasarelas de moda para no perder el sentido estético de nuestra vida. A fin de preservar y pastorear este proyecto y preservarlo de tanto lobo como anda suelto, debíamos adoptar determinadas prevenciones. Pequeñas intervenciones, limpias, legales, a ser posible distantes y a plazo fijo para no inquietar más de la cuenta a nuestra población civil. Nada de inmigrantes foráneos, nada de facilidades a otras culturas, otras etnias u otras creencias.

Pero esa ilusión se rompe cada vez que un nuevo contingente de pateras se estrella contra las costas europeas, cada vez que la muerte se lleva consigo a jóvenes agotados de piel morena a orillas de Europa.

Los desesperados ideológicos se colocan un cinturón con dinamita que activan en mercados y lugares públicos, pero los desesperados sociales se inmolan en la mar, procurando que nadie les vea en vida, sólo que la muerte, de por sí impúdica, hace ostentación de los cuerpos que arrebató, sean de un sexo o de otro, sean adultos o niños, y los expone sin recato ante la mirada de los asustados ciudadanos de la globalización.

Vasos comunicantes

Las actuales diferencias entre el mundo rico y el miserable dejan de ser sólo un escándalo moral para transformarse en un peligro mortal, imposible de controlar, para el buen vivir de unos pocos privilegiados, entre los que nos encontramos.

Se hace evidente algo que nunca debió dejar de serlo: que



no hay más seguridad propia que la esperanza y las expectativas de seguridad del otro, ni más prudencia real que la que surge del temor a su respuesta.

Todas las medidas de seguridad unilaterales chocaran con este hecho tozudo: el famélico desea comer con más insistencia del que es capaz el glotón de seguir tragando. Su hambre es más constante y persistente.

No parece que el peligro de invasión de los menesterosos pueda evitarse con muros y barreras que prohíban pasar a los pobres al "cortijo" de los ricos que, ni siquiera la propia naturaleza soporta esta situación por lo que sabemos que la biomasa se reduce drásticamente allí donde hay demasiados medios para explotarla aceleradamente o demasiada pobreza para poder permitirse el lujo de conservarla.

Se dice que el abismo crece entre los que se alinean en las colas de las Naciones Unidas para recoger su galleta con proteína y quienes toman leche descremada para guardar la línea, pero lo que crece es la fuerza de atracción entre el polo

negativo de la pobreza y su antagónico positivo, el polo rico, en el imán de la vida.

Ni en la naturaleza de las cosas ni en la naturaleza humana se puede frenar la corriente niveladora de los vasos comunicantes. Si la vergüenza moral no es suficiente imperativo lo será el imperativo de las fuerzas naturales que incontenibles superarán estrechos maríimos, vallas electrificadas o cordones policiales.

No tengo datos que puedan avalar lo que sigue, mi fuente fue un abogado cooperativista con responsabilidades en varias cooperativas agrícolas de una región de España, el cual me aseguró que los trabajadores de los países llamados del este resultaban un 60% más baratos y lograban un 40% de más producción que los autóctonos.

En Bielorrusia he podido comprobar, en un reciente viaje, que los estudiantes de ingeniería adquieren un envidiable nivel que les puede otorgar un lugar preferente en la contienda de un puesto de trabajo con responsabilidades técnicas. Sus expectativas en el propio país no sobrepasan un sueldo de 200 euros al mes.

En este mismo país los recursos turísticos ecológicos son envidiables y la disposición a trabajar de sus gentes es proverbial, falta, quizá, un modelo empresarial y social más abierto al mundo moderno. ¿Quién puede asegurar que en los próximos años no den ese paso que les falta?

La socialización de las posibilidades

Recientemente, a raíz del desastre de las torres gemelas, se ha llegado al macabro ejercicio de contabilizar las víctimas de un lado y del otro en que la paranoia ha convertido el mundo. Se dice que en la guerra de Kosovo se calculó que no arriesgar la vida de un soldado propio suponía machacar a 17 paisanos "de más". Que en Vietnam la proporción fue de 1 a 40 (50.000 bajas americanas por 2 millones de asiáticas). No tengo la referencia del conflicto de Afganistán, pero me temo que serán cifras aún más aterradoras.

También he leído una interesante reflexión sobre Sansón que recoge así la Biblia: "Estaba la casa llena de hombres y mujeres, más de tres mil personas, Sansón tomó las dos columnas centrales, hizo fuerza y dijo: ¡muera yo mismo con los filisteos! Y la casa se hundió sobre los filisteos y sobre el pueblo que allí estaba, siendo los muertos que hizo al morir más que los que había hecho en vida".

Indudablemente no eran soldados todos los que perecieron, muchos eran inocentes que hoy se contabilizarían en el renglón de "daños colaterales". De Sansón nos ha quedado la figura del héroe que se inmola, no el del terrorista que masacra.

No podemos pretender que las víctimas del desequilibrio en el reparto de la riqueza que el mundo posee aplaudan a los que legitiman el desajuste por dinero, por ideología, por encargo o por empleo. Ni podremos evitar que los jóvenes de esos pueblos sean atraídos por el honor del heroísmo del que muere por los suyos.

Si no pueden vivir con dignidad si pueden morir con ella.

De eso se trata: de caminar por la vía de la vida y no por el trágico sendero de la muerte, la guerra y la confrontación.

Aprender a morir (y a matar) es terrible pero sencillo, sin embargo saber vivir requiere de más coraje, de mejor temple que escapar de ella, de la vida.

Interdependencia

Pero estamos ofreciendo el peor de los servicios a los necesitados del mundo, les indicamos el sendero de la confrontación, la lucha y la conquista por la fuerza de aquello que les corresponde por derecho como miembros de la comunidad humana. "No nos mandes me decía un peruano-oenegés, págame el café al precio justo". Un bergarés-argentino recordaba con pena que en los difíciles años de la postguerra no tuvo tantos inconvenientes para instalarse en Argentina como su hijo los tiene para trabajar en Euskadi.

El aislamiento, el buscar sólo la propia seguridad ya no equivale a ser fuerte, actuar sólo según los propios intereses ya no es un signo de soberanía, sino de impotencia. La interdependencia es la nueva e ineludible realidad y los pueblos fuertes saben que su poder se verá reforzado, y no disminuido, por la cooperación y el interés mutuo.

Los derechos de las personas ya no están asegurados pueblo a pueblo: o todos disfrutamos de esos derechos o ninguno.

La necesidad de consolidar los derechos exige, hoy día, una Declaración de Interdependencia, como la sociedad del siglo XVIII exigía una Declaración de Independencia.

Reconocer la interdependencia supone reconocer el carácter solidario y cooperativo de la condición humana, de nuestra naturaleza de personas sociales. El problema surge desde el miedo, la prevención y la cobardía. Es decir, desde las bases ideológicas que hacen posible emitir y defender posiciones como la del "eje del mal" al que los políticos de cierta línea nos han acostumbrado.

Permítaseme, para terminar, una pequeña digresión poética.

La diversidad de la familia humana debiera ser causa de amor y armonía, como ocurre con la música, donde notas diferentes combinan para hacer posible grandiosos acordes y extraordinarias sinfonías.

Junto a personas de diferente raza y color no debes sentir desconfianza ni debes refugiarte tras el escudo de los convencionalismos excluyentes.

¡Alégrate! y sé amable con ellos.

Piensa en la hermosura de un jardín con rosas de diferentes colores, con diferentes flores y aromas diversos. Es arte y es belleza.

Disfruta, en el jardín de la humanidad, de la maravilla de la diversidad. ●

Actuar sólo según los propios intereses ya no es un signo de soberanía, sino de impotencia. La interdependencia es la nueva e ineludible realidad y los pueblos fuertes saben que su poder se verá reforzado, y no disminuido, por la cooperación y el interés mutuo.

¡Vaya francazo!

LOS VIRUS DE LA GRIPE HACEN SU PARTICULAR AGOSTO EN OTOÑO E INVIERNO. LA VACUNA ANTIGRIPIAL, PRINCIPAL MEDIDA PREVENTIVA PARA EVITAR LA ENFERMEDAD Y LOS MALES ASOCIADOS A ELLA.

Iñaki Igarzabal

La gripe es una infección respiratoria causada por los virus influenza tipo A y tipo B. Se trata de una patología que se manifiesta con mayor intensidad en otoño e invierno, que es cuando estos virus se muestran más activos. Los síntomas más comunes de la gripe incluyen fiebre, escalofríos, dolor muscular en las articulaciones, tos, dolor de cabeza, picor de ojos cansancio y debilidad.

En la mayoría de los niños y de los adultos sanos, la gripe es una enfermedad moderadamente grave, y el periodo de recuperación estimado para la mayoría de las personas se establece en una semana.

Las complicaciones más frecuentes son las infecciones bacterianas que ocurren porque el cuerpo está tan debilitado por la gripe que tiene pocas defensas contra las bacterias. La neumonía bacteriana es la complicación más común de la gripe, aunque también los senos paranasales y el oído interno pueden verse afectados por este tipo de complicaciones asociadas a la enfermedad.

Prevención

La gripe se puede prevenir con un alto grado de éxito mediante la aplicación de la vacuna contra la gripe de ese año. La vacuna se prepara todos los años, para que contenga los virus de la gripe que, según las predicciones, causarán la enfermedad ese año. Los virus en la vacuna están desactivados, de manera que la vacuna no puede causar la gripe. En lugar de ello, las personas vacunadas desarrollan una protección en su cuerpo en forma de sustancias llamadas anticuerpos.

La cantidad de anticuerpos en el cuerpo en general es mayor 1 ó 2 meses después de la vacunación y disminuye gradualmente a partir de entonces.

Por ese motivo y porque, en general, los virus de la gripe cambian todos los años, las personas en alto riesgo deben ser vacunadas todos los otoños con la nueva vacuna.

Campaña de vacunación

A mediados del mes de septiembre se ha iniciado la campaña de vacunación que durará hasta finales del mes de octubre. El objetivo primordial de

dicha campaña es disminuir la tasa de enfermedad y mortalidad causada por la gripe mediante la vacunación de grupos de personas de mayor riesgo.

La campaña de vacunación esta dirigida inicialmente a personas mayores de 65 años y

personas de menor edad que presenten enfermedades crónicas (respiratorias, diabetes, cardiopatía crónica, enfermedades hepáticas y renales crónicas, paciente con terapias inmunosupresoras

En el entorno de la vacunación antigripal voluntaria, y cada año se establece sus propios objetivos y campañas de vacunación. ●



¿Resfriado o gripe?

Síntomas	Resfriado	Gripe
Fiebre	Rara	Característica, alta (más de 38°C), dura 3-4 días
Dolor de cabeza	Raro	Puede ser severo
Dolores musculares	Leves	Comunes y algunas veces severos
Cansancio y debilidad	Bastante leves	Puede seguir actividades normales. Pueden durar hasta 2-3 semanas
		Dificultad para hacer cualquier cosa
Agotamiento extremo	Nunca	Precoz y prominente
Nariz congestionada	Común	A veces
Estornudos	Comunes	A veces
Dolor de garganta	Común	A veces
Tos, molestia en el pecho	Leve a moderado	Común, puede resultar severo
	Tos seca	
Complicaciones	Sinusitis	Bronquitis, Neumonía
	Dolor de oído	

El reuma o la enfermedad fantasma

EL REUMA NO EXISTE, NO ES UNA ENFERMEDAD EN SÍ, Y POR LO TANTO NO TIENE TRATAMIENTO POSIBLE.

ICTE



puede causar con el tiempo, una importante limitación funcional.

La edad es uno de los factores que predisponen a la aparición de la artrosis pero sin embargo no es una enfermedad exclusiva de las personas que tienen más años. Puede aparecer en cualquier edad puesto que está relacionada con múltiples factores como son la obesidad, la predisposición familiar y sobre todo, la sobrecarga funcional.

La realización de movimientos repetitivos durante largos periodos de tiempo en una articulación específica, es causa frecuente de artrosis en personas jóvenes. Personas que pueden desarrollar actividades o profesiones tan diversas, como ser deportistas de élite, o simples aficionados, manejar durante su vida laboral cargas y pesos ó ser violinistas en una orquesta.

La rigidez, la deformidad y el dolor, que aparece al principio sólo con el movimiento y progresivamente también en el reposo, son los signos que indican que la artrosis avanza y con ella también la limitación para realizar determinados movimientos, ya sea ponerse una camisa, calzarse o levantarse del sillón.

Remedios curativos

Dado que por el momento no existe tratamiento curativo para esta afección, las medidas terapéuticas tienen únicamente carácter paliativo, siendo su principal objetivo disminuir el dolor y reducir la inflamación, para mantener de este modo y en la medida que sea posible, la movilidad y la funcionalidad de las articulaciones.

Sin embargo la investigación avanza y es posible que a medio o a largo plazo se desarrollen técnicas que permitan regenerar el cartílago dañado, tal y como lo anuncian ya algunos científicos.

Pero por el momento, si queremos prevenir el reuma (última vez que lo mencionamos) o hablando con propiedad, la artrosis, lo más importante es mantener el cuerpo en forma mediante la práctica de actividad física moderada y evitar en la vida cotidiana, los movimientos bruscos, repetitivos y que sobrecarguen las articulaciones. ●

El "reuma", esa enfermedad por todos conocida y por muchos padecida, es en realidad, una enfermedad fantasma. Algo que todos conocemos, sabemos que existe pero es difícil afirmar que hemos visto. Esto parece un juego de palabras, pero no lo es.

La Sociedad Española de Reumatología, afirma que hablar en estos tiempos, en los que los avances médicos y científicos están a la orden del día, todavía de reuma, es algo demasiado genérico o inespecífico. El reuma no aparece en los libros de medicina y por lo tanto si es algo que no existe, que no es una enfermedad en sí, no tiene tratamiento posible.

Sin embargo, el reuma existe en la cultura popular y es que bajo este nombre genérico se agrupan multitud de enfermedades relacionadas con el aparato locomotor; esa parte del organismo, los huesos, músculos y articulaciones, que permitió al ser humano en la evolución, algo tan importante como permanecer erguido y utilizar las extremidades superiores, las manos y los dedos, de mil formas posibles para la realización de las actividades cotidianas.

La artrosis

Una de las principales entidades agrupadas bajo ese término y con él identificada, es la artrosis, enfermedad que afecta a un gran número de personas y que por desgracia, no es un fantasma. En ella hay degeneración del cartílago de las articulaciones y

"Si queremos prevenir el reuma, la artrosis, lo más importante es mantener el cuerpo en forma mediante la práctica de actividad física moderada y evitar los movimientos bruscos y las sobrecargas."

El guarnicionero Melchor Vicente de Estella trabajando en su taller. Al fondo, se observa el cuadro de herramientas.



Guarnicioneros (I)

LOS GUARNICIONEROS ERAN TRABAJADORES ESPECIALIZADOS EN LA FABRICACIÓN DE VARIADOS OBJETOS DE CUERO, DESTINADOS PRINCIPALMENTE A FACILITAR LA LABRANZA LLEVADA A CABO CON CABALLERÍAS Y CON SILLAS PARA MONTAR EQUINOS.

Carmelo Urdangarín • José M^e Izaga

El hombre, desde tiempo inmemorial, se valió de las pieles de los animales para su protección, que mejoró sustancialmente cuando descubrió un procedimiento, el curtido, para transformarlas en cuero. Con el transcurso de los años aumentó su utilización para atender variadas y múltiples necesidades, entre otras, la del vestido y la del calzado, medios de conservación y transporte de líquidos, arneses para las caballerías y correas que eran utilizadas en la transmisión del movimiento. Más recientemente, el curtido de pieles ha tenido otras aplicaciones: prendas para los trabajadores de la industria y la fabricación de artículos diversos, como carteras, bolsos, cinturones o maletas.

Esta diversidad de aplicaciones del cuero, dio lugar a la especialización de los artesanos encargados de su transformación en los productos demandados en cada época, como los zapateros, boteros, marroquinos o tafileteros y, los alabareros y guarnicioneros. Estos oficios, tal y como recuerdan nuestros mayores, tuvieron gran importancia en el pasado, y ha quedado reflejado en la toponimia de algunos lugares y en los nombres de plazas, calles, y barrios de numerosas poblaciones.

Gabriel Imbulruzqueta (Panorama Artesanos II. Gobierno de Navarra), refiriéndose a 1987, cita como ejemplo de los últimos artesanos del sector en Navarra, a José Joaquín Iso, de Sangüesa; Feliciano Vélez, de Puente la

Reina; Florentino Ibarra, de Labayen; Francisco Luquin y Melchor Vicente Labat, de Estella; Enrique Olalla, en Tafalla; Jamar, en Huarte Pamplona; Vicente Rodríguez, en Corella; y los pamploneses Alvarez, De las Heras y Biurrun. Por su parte, Juan Garmendia Larrañaga (Obras Completas, Pag. 510/514), da cuenta de una ilustrativa visita a Bernabé Contín, guarnicionero en Isaba.

Posiblemente, el oficio más representativo de la artesanía del cuero, por la variedad de destrezas y herramientas que requiere, sea el de guarnicionero. Eran trabajadores especializados en la fabricación de variados objetos de cuero, destinados principalmente a facilitar la labranza llevada a cabo con caballerías y con sillas para montar equinos. Con

frecuencia, comercializaban lo que producían.

La creciente mecanización de la agricultura a partir de la década de los años sesenta del siglo pasado, supuso un fortísimo golpe para estos artesanos, que vieron cómo "mulas mecánicas" y tractores, sustituían a las caballerías, haciendo innecesarios los productos que fabricaban, lo que les obligó, en algunos casos, a abandonar la profesión y encontrar otras alternativas. Muchos de ellos pasaron a utilizar parte de las tecnologías que dominaban, para dedicarse a las reparaciones y la producción de otros artículos en ocasiones de regalo.

En este proceso han desaparecido gran parte de los artesanos guarnicioneros que desempeñaban un oficio que requería notables cualidades profesionales y una gran experiencia. El futuro tampoco es favorable, pues los jóvenes, por razones obvias, no acceden a esta actividad.

Dos familias de guarnicioneros

Melchor Vicente, un experto guarnicionero

nacido en Estella en 1916, inició el aprendizaje del oficio a los siete años en el taller de su padre Martín, experto guarnicionero. Como era habitual en la época, la observación y la realización de trabajos cada vez más complejos fueron fundamentales para el progreso en el oficio. El hecho de que su abuelo poseyera una línea de postas entre Estella y Calahorra, favoreció el desarrollo del negocio paterno, al tener que realizar aperos y reparaciones para las mulas que tiraban de los carros.

Sin embargo, su ingreso en el "cuerpo de especialistas guarnicioneros" del ejército, en 1937, tras una oposición fundamentalmente práctica que duró cuarenta y cinco días, determinó su actividad profesional. Tras más de cuatro décadas especializado, sobre todo, en la fabricación de sillas de montar y en su reparación, se retiró a los sesenta y cinco años. Hay que destacar, que siempre utilizó herramientas de su propiedad, por cuyo uso y desgaste, el ejército le abonaba veinticinco pesetas anuales, pago que no se modificó en todo este tiempo. Durante estos últimos años,



Guarnicionero en su trabajo.

realiza trabajos, algunos considerados verdaderas obras de arte, por encargo y para ferias de artesanía.

Como curiosidad, recuerda que en la década de los años setenta del siglo pasado, sólo en Estella había siete talleres de guarnicionería, donde trabajaban dos o tres personas en cada uno y que, con el tiempo, fueron cerrando uno tras otro.

Los Vélez de Puente la Reina

Hay constancia de que al menos desde mediados del siglo XIX, Feliciano Vélez se dedicaba a la guarnicionería en la villa navarra de Puente la Reina, actividad que

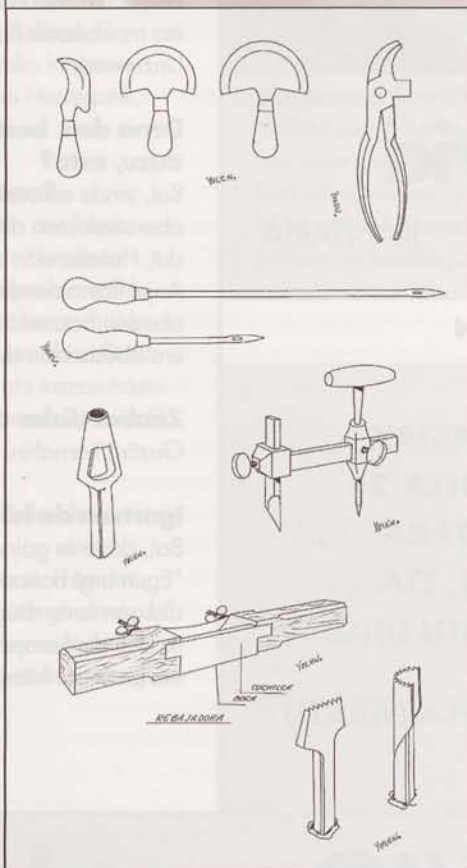
continuaron sus hijos Salustiano y Máximo, padre de Feliciano Vélez Medrano (1943) que todavía hoy en día sigue en la profesión. Se incorporó al taller familiar en 1958, con quince años, aprendiendo el oficio observando las tareas que llevaban a cabo los maestros guarnicioneros, en interminables jornadas laborales.

Tradicionalmente, el taller de los Velez, ha atendido la demanda, en cuanto a guarnicionería se refiere, de los agricultores del entorno de Puente la Reina. Los precios de los servicios de guarnicionería que prestaban, entre Enero de 1921 y Septiembre de 1922 (que se cobraban por períodos anuales), iban desde, tirantes de "bravant" a 22,5 pesetas unidad; dos almohadillas para labranza 30 ptas. y "dejar las viejas"; un collarón de cuero de primera 15 pesetas (en 1985 unas 3.000); dos sillines completos para labrar viñas 44 pesetas y setenta años más tarde unas 1.500; un par de abarcas 10 pesetas; los arreglos de una almohadilla 4,25 pesetas; y dos fustas con las varas 5 ptas.

También comercializaban algunos productos como las "botas" de vino de tres litros 4,25 pesetas y los yugos "para pareja de bueyes" a 7,5 ptas. y alquilaban otros como, "pellejos" para transportar vino de las bodegas a casa del cliente, habitualmente tabernas (siete pesetas/día).

Hacia 1980, Feliciano Velez empezó a fabricar artículos de regalo, como fuelles con motivos o adornos según la demanda del cliente (escudo de Navarra, Lauburu, etc.) y collares para cencerros frontales o "kopetakuk", que se destinan a la decoración, además de cinturones, albarcas para dantzaris, correaes y cabezales para las estructuras de los gigantes utilizados en las fiestas y renovación de tapizados de sillas y butacas, entre otros artículos.

En las últimas décadas, los guarnicioneros no se han caracterizado por la defensa colectiva de sus intereses. Entre quienes han continuado en este oficio, es generalizado el sentimiento de la escasa compensación económica frente a las muchas horas trabajadas.



La ilustración muestra once herramientas utilizadas por los guarnicioneros (Julen Zabaleta)

Principales informantes:

Melchor Vicente de Estella
Feliciano Vélez de Puente la Reina



Amaia Zubiria

KANTARIA

ROSA MONDRAGÓN

ESPERIENTZIA LUZEA DU AMAIAK ABESLARI BEZALA. ORAIN DELA 24 URTE BURU BELARRI HORRETARA DEDIKATZEA ERABAKI ZUEN, ETA JADANIK 20 DISKO KALERATU DITU.

“HAATIK” DA MAIATZEAN PLAZARATU DUEN BERE AZKEN LANA.

Etxeko sukaldean, sutondoan ikasi zuen abesten, ama oso zalea eta aita bertsolaria ziren eta. Horrelaxe ikasi zituen Amaiak gaur egun ere hainbat kontzertutan abesten dituen euskal kanta zaharrak.

Noiz erabaki zenuen musikara dedikatzea?

Gaztetan lehiaketa batzuetara aurkeztu nintzen eta nahiko emaitza onak jaso nituen, baina ezkondu ondorengo hamar urteetan ez nuen jende aurrean abestu. 29 urte nituela, orain dela 24 urte, profesionalki musikara dedikatzea erabaki nuen eta harrezkero horretan aritu naiz buru-belarri. Lehendabizi, kantu zaharrak abesten nituen soilik eta denborarekin nire gauza propioak sortzeko beharra ere banuela konturatu nintzen. Jadanik 83an banituen kanta berri batzuk, eta Pascal Gaignerekin bizi izaten hasi nintzenean, bion arteko lana bihurtu zen. Hau da, kantu zaharrak ez ditut inoiz utzi, baina ordutik aurrera nire kantuekin ere hasi nintzen.

Melodiak eta hitzak, biak zeuk sortzen dituzu?

Bai, kantu zaharrak izan ezik, melodiak zein hitzak nireak dira, eta moldaketak Pascalenak dira gehienak eta batzuk Angel Unzurenak.

Dena den, beste abeslari batzuekin ere kantatu izan duzu, ezta?

Bai, jende askorekin aritu naiz eta esperientzia guztiak oso aberatsak izan dira. Urte askoan Txomin Artolarekin abestu izan dut, Haizearekin bi disko atera ditut, Imanolekin ere abestu dut, Anjel Illarramendiren sinfonia batean ere hartu nuen parte, beste abeslari batzuekin kolaborazioak egin ditut, eta film batzuetan ere abestu izan dut.

Zenbat disko dituzu?

Guztira hamahiru.

Igartzen da lehen diskotik azkenera eboluziorik?

Bai, dezente gainera. Esate baterako, 85ean argitaratutako “Egun argi hartanetik” diskotik bi kanta berreskuratu eta oraingo diskoan sartu ditugu eta eboluzioa nabarmena da, garbi asko ikusten da garapena. Gainera, aipatutako eboluzioa melodietan eta batik bat hitzetan izan da; oraingo esaldiak sintetikoagoak

“Gauzak patxadaz

direla uste dut, sintaxia hobeto lantzen dutelako eta beharbada nahi dudana hobeto espresatzen ere ikasi dudalako.

Nondik datorkizu inspirazioa etengabe hitzak eta melodiak sortzeko?

Ez, ez ditut etengabe sortzen, nik denbora asko behar izaten dut abesti berriak sortzeko; horixe da nire akats edo bertute handiena, ez dakit. Niri gauzak patxadaz eta mantso egitea gustatzen zaizkit eta horrek ez du dirurik ematen baina horrela emaitza nireagoa dela iruditzen zait. Dena den, ideiak finkatu ondoren emaitza bat-batean lortzen dut, lehenik ideiak buruan biltzen ditut, gero forma ematen diet, eta ondoren grabatu egiten

ditut. Hori bai, prozesu honetan ahalik eta eragin gutxien hartzen saiatzen naiz eta, ahal dudan neurrian, nire nortasuna ahalik eta ondoen agertzen.

Azken diskoa

Hitz egiguzu zure azken diskoaz, Amaia.



“Haatik” du izena eta maiatzean kaleratu zen. Uste dut nire diskoetatik nireena dela, horrela sentitzen dut behintzat. Disko honetan gauza asko elkartu dira: alde batetik Pascalekin dudana adiskidetasuna -musikari dagokiona batez ere- lasaitu eta sendotu egin da eta heldutasun hori elkarren arteko lanean gauzatu da eta horren adierazle dugu disko hau. Horregatik, oraingo grabaketa hau oso plazereroa izan da.

Nolako abestiak aurki ditzakegu diskoan?

Nire bizipenekin oso lotuta daude guztiak, beraz, oso kanta personalak dira. 55 urteko emakumea naiz eta nire adinari dagokion momentu berezia bizitzen ari naiz. Etapa honetan eragiten duten hainbat gauzetaz hitz egiten dut: menopausia, azken maitalea, maitasuna eta maitasunik eza, eta abar. Disko honetan norberaren ezagutze bat gertatzen da eta trazoz-trazoz plazaratzen dira, oso modu lasaian, lasaitasun osoan eta ahalik eta modu poetikoenean.

Nori zuzenduta daude zure abestiak? Zein da hartzailera?

Ez dakit, askotan galdetu izan diot hori nire buruari. Uste dut naturalki, berez, nire belaunaldiko emakumeak izango direla hartzailera nagusiak, nolabait hainbat egoerakin beren burua identifikatuta ikusiko dutelako, baina gizon asko etortzen da gure

“55 urteko emakumea naiz eta adinari dagokion momentu berezia bizitzen ari naiz. Etapa honetan eragiten duten hainbat gauzetaz hitz egiten dut nire azken diskoan: menopausia, azken maitalea, maitasuna eta maitasunik eza, eta abar”.

kontzertuetara, eta mutil gazte batzuk ere nire diskoa erosi eta asko gustatu zaiela esan didate; beraz, ez nuke hartzailera mugatuko. Izan ere, problemak zein egoerak unibertsalak diren aldetik, zergatik mugatu?

Baduzu etorkizunerako proiekturik?

Proiektua kantuak egiten jarraitzea da beti.

Zer entzuten duzu etxean?

Irratia gehien bat, eta eguerdi aldera, maite ditudan programak bukatzen direnean, isiltasuna gustatzen zait. Bazkalostean lanari ekiten diot eta horretarako isiltasuna behar dut.

Kantatzea familiarik datorkizu. Igorri diezu zaletasun hori zure seme-alabei ere?

Bai, gure familian denoi gustatzen zaigu abestea eta zaletasun hori oso barneraturik dugu guztiok. Izugarri gustatzen zaie. Nire bi alabek asko kantatzen diete euren haurrei eta semea nirekin ibiltzen da kantatzen eta baita gitarra jotzen ere. ●

“Niri gauzak patxadaz eta mantso egitea gustatzen zaizkit eta horrek ez du dirurik ematen baina horrela emaitza nireagoa dela iruditzen zait”.

egitea gustatzen zait”

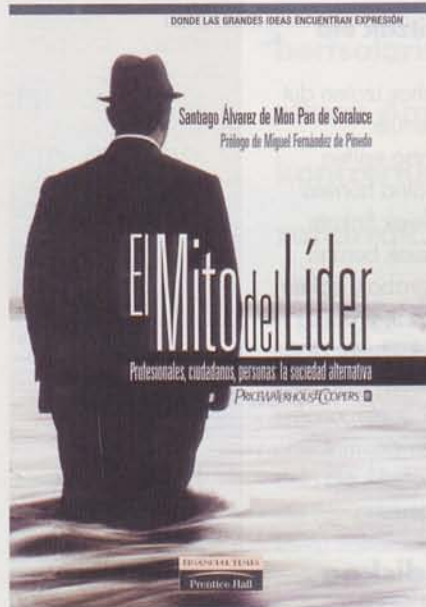


Creatividad e innovación

Harvard Business review

La innovación y la creatividad son factores clave para obtener ventaja competitiva. Ambas son mucho más que fruto de la inspiración y del azar, pues existen técnicas específicas para gestionar y orientar la organización en esa dirección.

Este libro recoge una serie de artículos publicados en la revista *Harvard Business Review*, entre los que cabe destacar "La disciplina de la innovación" de Peter F. Druker, el cual aporta ideas para incorporar el poder de la creatividad en la actividad y el desarrollo de la empresa.

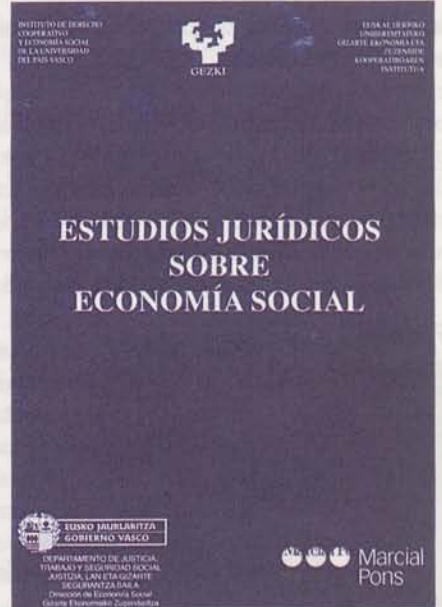


El mito del líder

Santiago Álvarez de Mon

En este libro, Santiago Álvarez de Mon desarrolla una filosofía del liderazgo muy diferente a lo que se ha escrito hasta ahora y rinde un homenaje al líder menos carismático y masivo más basado en los valores inherentes a la condición humana. Un homenaje a la voluntad, al esfuerzo, la educación. Una definición de liderazgo como aventura personal, lejana al dogmatismo y a la vez lejos de la tibieza o la indiferencia.

El autor analiza en el libro el comportamiento de personajes procedentes de muy diferentes ámbitos políticos y sociales, y trata de identificar los verdaderos valores asociados al liderazgo: intuición, habilidad de comunicarse bien, talento, educación... Asimismo, el libro está plagado de referencias históricas reales, lo cual contribuye a facilitar la lectura y asimilar los conceptos relacionados con el liderazgo.



Estudios jurídicos sobre Economía Social

Gezki

El Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco-Gezki ofrece un nuevo libro dirigido a aquellos que siguen las vicisitudes, comportamiento y actualidad de las organizaciones en cualquiera de sus formas jurídicas, basadas en la participación y cooperación de las personas que desarrollan la actividad empresarial.

En esta ocasión la obra discurre a lo largo de determinados análisis y estudios en los que el empleo y sus variadas manifestaciones en la prestación de servicios son el hilo conductor de los autores de la publicación.

Sandratei, obra de cíclopes

EL TUNEL DE SAN ADRIAN ES UNA MARAVILLA DE LA NATURALEZA QUE COMUNICA LAS TIERRAS DE ALAVA Y GIPUZKOA.

Eukeni Olabarrieta

Sandratei, así se denomina popularmente al túnel de San Adrián, en el extremo oriental de la sierra de Aitzgorri, parece esculpido por cíclopes, pero es obra de la naturaleza, una colosal obra que vincula las tierras de Alava y Gipuzkoa. Caminar por la calzada que nos lleva al túnel es dar un paseo por la historia ya que por aquí merodearon los pastores en la época del Bronce y nos dejaron como recuerdo de su existencia un túmulo megalítico de unos tres mil años en el lado alavés del túnel. Posteriormente, lo han cruzado todo tipo de personajes, desde reyes a soldados, peregrinos, clérigos, políticos, buhoneros, y simples viajeros que pasaban, lo que en otros tiempos fueron, desde el reino de Castilla al reino Navarra.

Ruta jacobea

Este túnel era parte de la ruta jacobea, utilizada por los peregrinos en el llamado Camino Francés hacia

Santiago. Su mayor esplendor lo tuvo en el siglo XIII cuando estas tierras eran frontera entre los reinos de Castilla y Navarra. Los reyes castellanos potenciaron esta ruta hacia Francia y Flandes, el llamado Camino Real de Burgos a Bayona, evitando así a sus enemigos navarros. Para proteger esta ruta fundaron villas como Salvatierra y Segura en tiempos de Alfonso X El Sabio.

Al túnel se puede acceder desde tierras alavesas o guipuzcoanas. Desde Alava el punto de partida es un pequeño pueblo, pequeño pero precioso, Zaldondo, sito en las proximidades del pantano de Ullibarri-Gamboa. Aquí podemos admirar el palacio de Larraza, la Casa Larrea y su iglesia. De Zaldondo y en coche si se quiere se llega a Zumarraundi. Desde aquí tomamos la calzada y en una suave ascensión entre un magnífico arbolado, siguiendo la calzada, llegamos al túnel de San Adrián; en las proximidades del túnel, en esta zona alavesa, es donde la calzada adquiere su mayor espectacularidad. En el interior del túnel hay una ermita, la de San Adrián o Sandratei, edificada en el siglo XI. En las paredes del túnel hay numerosas

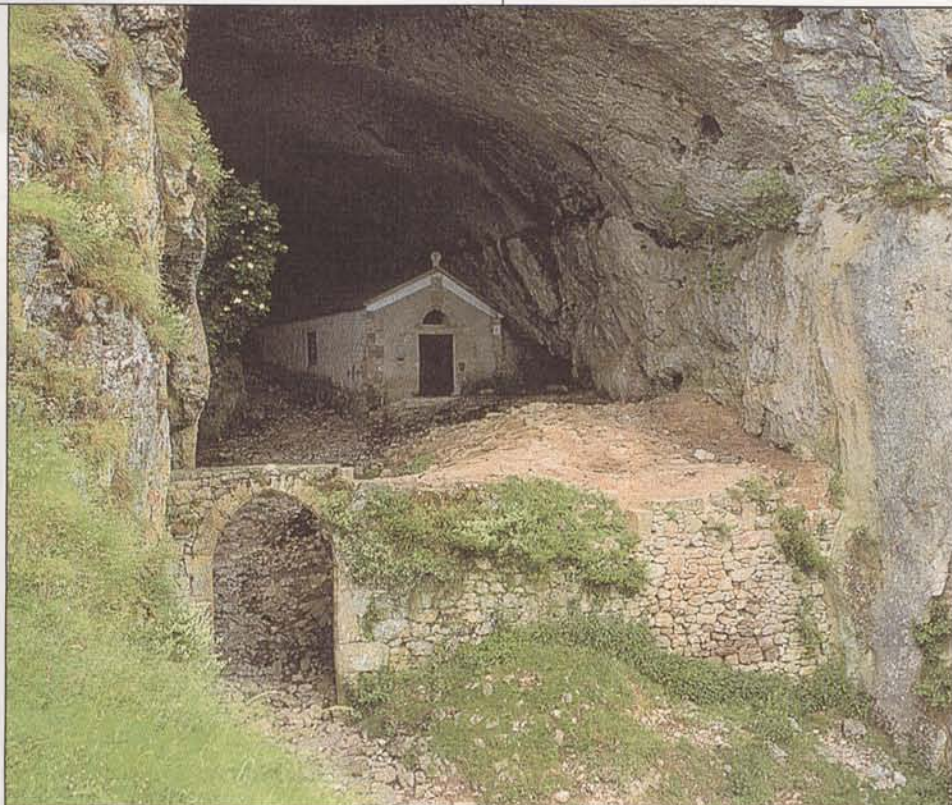
firmas de los que lo atravesaban. En el extremo guipuzcoano veremos los restos de un muro y un arco ojival por el que hay que pasar, y que sus tiempos hacía el papel de una especie de paso aduanero. Saliendo del túnel y

siguiendo la calzada llegamos al refugio de la Federación de Montaña, en otros tiempos antigua casa de Miqueletes que vigilaban la frontera entre Alava y Gipuzkoa. En sus proximidades está la ermita templaria de *Sancti Spiritus*, antiguo hospital y refugio de peregrinos.

Para terminar la excursión y antes de iniciar la vuelta es obligado avanzar un poco más para ver una repoblación de alerces, árboles japoneses.

El acceso desde Gipuzkoa se inicia en la venta de Otzaurte, junto a la ermita de Andra Mari. Es algo más larga que la alavesa.

El otoño, con la magnífica coloración que adquiere el paisaje en este época, es un buen momento hacer este bonito paseo. ●



El túnel de San Adrian lo han cruzado todo tipo de personajes, desde reyes a soldados, peregrinos, clérigos, políticos, buhoneros, y simples viajeros que pasaban desde el reino de Castilla al reino Navarra.

Biurrarena Formación respecto al puesto de trabajo

- UBICACIÓN: ASTIGARRAGA (GIPUZKOA)
- AGRUPACIÓN: SISTEMAS Y SERVICIOS - DIVISIÓN CONSTRUCCIÓN
- ACTIVIDAD: MAQUINARIA E INGENIERÍA DE MEDIO AMBIENTE
- PLANTILLA: 61 PERSONAS
- FACTURACIÓN 2001: 22.2 MILLONES DE EUROS



Cecilia Casado Departamento Recursos Humanos

Inversión en formación

Llevo 28 años en Biurrarena y desde hace 16 trabajo en el departamento de Recursos Humanos. Partiendo de mi propia experiencia, puedo constatar que la cooperativa invierte mucho dinero y tiempo en formación, más si cabe durante estos últimos años en los que las subvenciones destinadas a la formación han crecido.

En cuanto a si la formación es selectiva o no, creo que depende del momento y de la necesidad, puesto que la empresa sigue unas directrices que se

supone que son las mejores y que van adecuándose a cada situación.

En definitiva, no creo que tengamos carencias formativas porque todos los cursos planificados para este curso 2002-2003 están pensados para todos los trabajadores, por lo menos para los de mano de obra indirecta y abarcan diferentes áreas: herramientas ofimáticas, marketing, EFQM, seguridad y salud laboral, y otras.



Juan Mº Basterra Departamento Medio Ambiente

Carencias

Me siento suficientemente formado para la actividad que ejerzo en estos momentos, puesto que se trata de un trabajo simple y bastante repetitivo. Durante mis 30 años de trabajo en esta cooperativa he recorrido infinidad de puestos y debo reconocer que el que desempeño ahora me resulta muy cómodo. Aún así, creo que sería conveniente formarnos en electricidad puesto que sólo tenemos una formación muy básica al respecto.

En cuanto a la política de formación que desarrolla la empresa, yo personalmente no sé lo que es, porque creo que Biurrarena cuenta con una política en cuanto a formación enfocada a personas muy determinadas, elegidas, que casi nunca ocupan un puesto de mano de obra directa. Como consecuencia, a nosotros nos ha tocado estar siempre en el "tajo", las personas que han accedido a esa formación han tenido otras posibilidades de ascenso, e incluso me atrevería a decir que, por lo menos en mi caso, me he visto



Ramón Goikoetxea Departamento Maquinaria

Participación

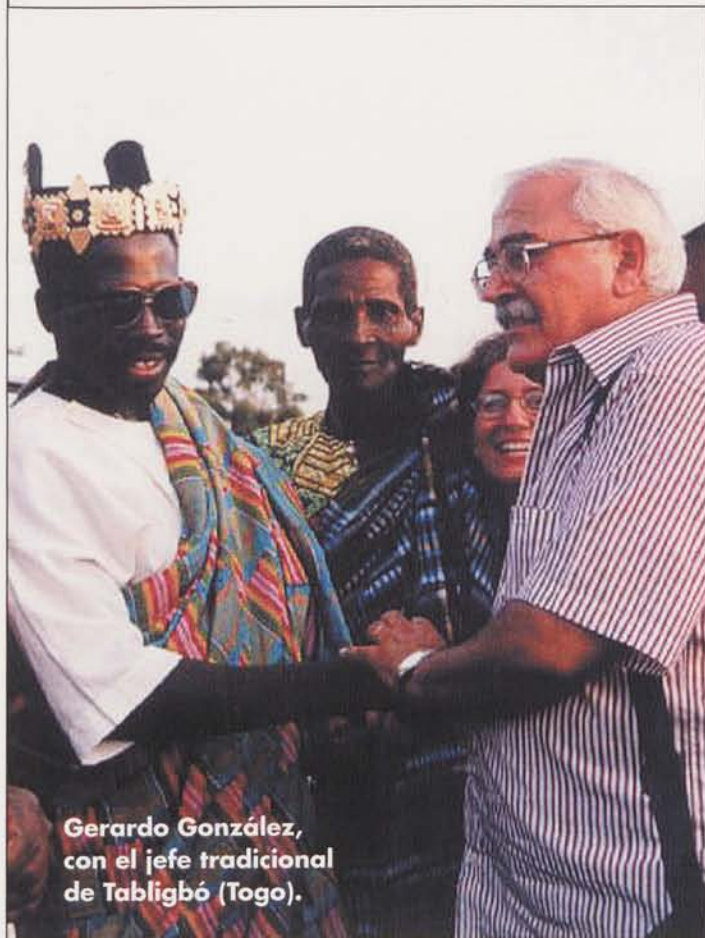
Quizá mi caso sea algo diferente porque sólo llevo dos años en la cooperativa y tengo más reciente la formación académica que he percibido en la carrera. De todas maneras, es completamente diferente lo que estudias en la universidad y la puesta en práctica de esos conocimientos, porque efectivamente dominas ciertas técnicas aprendidas, por ejemplo las informáticas, pero dependiendo del momento debes amoldarte a los problemas que

puedan surgir. De manera que la experiencia y el día a día siempre te aportan nuevos conocimientos.

En cualquier caso, la formación que nos facilita la empresa depende del trabajo que te toque desarrollar, y creo que esa necesidad es la que impera por encima del resto. En momentos muy puntuales todos los trabajadores tenemos necesidad de formarnos y de conocer más a fondo esa tarea concreta que debemos desempeñar y que quizá desconocemos.

Cumbre sobre desarrollo sostenible en Johannesburgo

HEMOS CONVERSADO CON GERARDO GONZÁLEZ CALVO, REDACTOR JEFE DE MUNDO NEGRO, SOBRE LOS OBJETIVOS Y LAS CONCLUSIONES DE LA CUMBRE DE JOHANNESBURG SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE.



Gerardo González, con el jefe tradicional de Tabligbó (Togo).

Dicen que Gerardo González, redactor-jefe de la revista Mundo Negro (publicación mensual con una edición de 102.000 ejemplares), es el periodista español que más sabe de África; vitola que se ha ganado a base de viajes a países africanos y a golpe de colaboraciones en prensa. Este zamorano es autor de varios libros de poesía, colaborador asiduo en revistas y miembro de la Asociación Española de Africanistas.

¿Nos puede resumir cuál ha sido el objetivo principal de esta cumbre de Johannesburgo?

La comunidad global parece decidida a responder a uno de los desafíos más serios de la humanidad: mejorar las condiciones de vida de todos los ciudadanos del mundo y, a la vez, preservar los recursos naturales del planeta para no hipotecar el futuro de las generaciones venideras.

La cumbre de Johannesburgo se proponía generar el compromiso de toda la comunidad internacional para adoptar ya una serie de medidas concretas encaminadas a promover un desarrollo sostenible que permita eliminar la pobreza y evitar el deterioro del medio ambiente.

Hace 10 años la Cumbre de Río de Janeiro despertó grandes expectativas para revertir este deterioro medioambiental ¿Cuál ha sido la realidad desde entonces?

La cumbre de Río 92 despertó, efectivamente, grandes expectativas. De ella se salió con el convencimiento de que las naciones desarrolladas, que se habían aprovechado de las materias primas del Tercer Mundo para alcanzar un alto nivel de bienestar e incluso de derroche, estaban sinceramente dispuestos a ayudar a los países en vías de desarrollo a combatir la pobreza. También se pidió que la protección medioambiental fuera en adelante un factor determinante a la hora de decidir las políticas económicas. Sin embargo, las resoluciones del Río 92 no pasaron de ser un rosario de buenas intenciones que no se han llevado a la práctica. En los últimos 10 años, ha seguido vigente el modelo de desarrollo consistente en el crecimiento económico sin límites mediante la explotación intensiva de los recursos naturales no renovables. Tal modelo, además de conducir a la degradación del medio ambiente hasta un punto casi irreversible, ha beneficiado básicamente tan sólo al 20% de la humanidad que controla la tecnología y los mercados, mientras mantiene en la pobreza a la mayoría de los seres humanos.

¿Hay alguna relación entre medio ambiente y pobreza?

Evidentemente, la pobreza y la degradación medioambiental van de la mano. La polución atmosférica, la falta de agua potable, la erosión del suelo, la destrucción de los recursos naturales... afectan de modo directo al desarrollo y a la creación de empleo.

¿Qué se espera realmente para los próximos 10 años?

Aunque la realidad actual no da pie para muchos optimismos, hay signos positivos que permiten albergar avances esperanzadores en el futuro, a pesar de que grandes poderes político-económicos siguen inflexibles en su actitud. En Johannesburgo yo destacaría 3 aspectos: En primer lugar, la adhesión de algunos importantes países al protocolo de Kioto. En segundo lugar, el análisis de los problemas que están en la raíz de las tensiones a que se somete al medio ambiente, y el planteamiento de los problemas concretos sobre el desarrollo sostenible: agricultura, agua potable, salud pública, comercio internacional, disponibilidad y recursos energéticos, biodiversidad, etc. Y por último, la creciente conciencia de las organizaciones civiles y populares de todo el mundo sobre la cuestión medioambiental y el desarrollo sostenible. Ésta es la gran esperanza de futuro que puede modificar las actividades de los seres humanos y de las instituciones. ●



30 urtetik gora darama Karmelok Danobaten lanean, gehienak tekniko eta komertzial bezala. Gaur egun jubilaria prestatzen ari da.

“Kooperatibismoak onera egin du”

PERSONAIA

Karmelo Loiola Danobateko bazkidea

Noiztik egiten duzu lana Danobaten?

1970-71 aldera Eguzki enpresan hasi nintzen eta ondoren fusioa eman zenean, Danobateko langilea izatera pasatu nintzen.

Zein da oraingo zure lana?

Gaur egun komertzial departamentuan egiten dut lana, eta azken hiru urte hauetan estatuko merkatura zuzentzen diren salmenten arduraduna naiz. Aurretik bulego teknikoan egin nuen lan proiektista bezala, baina beti tornuen dibisioan.

Nola gertatu zen aldaketa, bada?

Garai hartan Julian Arrillaga zen gerentea eta esan zidan komertzial bezala jarriko nindutela, makinak saltzeko ez zelako nahikoa saltzaille ona izatea, bezeroa teknikoki ere konbentzitu beharra zegoela. Horrela hasi nintzen.

Nola aldatu da Danobat urte hauetan?

Izugarri aldatu da, alde askotatik. Lehendabizi, negozio unitateak definitu ziren, eta horrek teknologikoki ere aldaketa asko ekarri zituen. Baina horretaz gain, merkatuak ezarri dituen aldaketei aurre egitea tokatu zaigu eta momentu honetan mundu osoan zehar egiten dugu lana. Era berean, faktore hauek gorakada nabarmena ekarri diote enpresari.

Kooperatibismoa ere aldatu da, ezta?

Bai, asko, baina orohar nire ustez onera aldatu da, urteekin lanpostu asko sortu direlako eta, besteak beste, XXI. mendeari egokitzeko gai izan delako ere.

Kritiko batzuk aipatzen dute aurrera egin dugula, baina baloretan, esate baterako, atzerapena eman dela. Zer uste duzu?

Bai, horrela da, baina azken finean enpresok konpetitibitatearen gerra batean bizi gara eta kapitalismoaren eraginez, gure ezaugarri propio asko hoztu egin dira, baina ez ahaztu. Honen harira oraindik gogoan dut Arizmendiari eta Elgoibarrera etorri zenean nola aipatu zuten lehengo pertsona dagoela eta gero beste dena.

Eta zer gertatuko da etorkizunean?

Danobateri etorkizun ona aurreikusten diot, teknologikoki bide onean finkatuta dagoelako, ldeko eta lkerlan zentroen laguntzarekin, alde horretatik merkatuari aurre egiteko gai izango delako. Kooperatibismoari dagokionez, sartu berri diren eta sartuko diren gazteekin ahalegin berezia egitea merezi duela uste dut, lehen aipatutako ezaugarri propio horiek ez daitezen ahaztu.

Eta nola ikusten duzu zure etorkizun pertsonala?

Lasaiago, 50 egun inguru falta zaizkit jubilatzeke eta.

Prestatuta zaude?

Bai, azken finean ziklo bat bukatu dut eta beste bati hasiera emango diot.

Hain erraza da?

Ez, ez da hain erraza urte asko eta eguneko ordu gehienak dedikatu diotelako enpresa honi, baina orain arte egin ez ditudan gauzak egiteko garaia heldu zait.

Nola beteko duzu denbora?

Familiari denbora gehiago eskainiko diot. Gainera, etxe ondoan baratza dugu eta han ere lan pixka bat egingo dut. Horretaz gain, perretxikotan ibiltzea gustatzen zait, mendira joatea, urtero egiten den sendabelarren erakusketatxo bat antolatzen laguntzea, txanponen bilduma egitea, lagunekin sozidadera joatea eta beste gauza asko. Ez dut uste aspertzeko denborarik gertatuko zaidanik.

Danobatekin erlazioa mantenduko duzu?

Bai, noski. Elgoibarren bizi naiz eta lagun asko ditut Danobaten, eta harremana ezin da egun batetik bestera moztu, eta gutxiago ahaztu.