

TRABAJO Y UNION  
(T. U. lankide),  
Aita José M<sup>o</sup> Arizmendiarietak  
1968.eko irailen sortutako aldizkaria

# TU lankide

492 | UZTAILA 2004 JULIO

## Empleo cooperativo

LAS COOPERATIVAS CONTINUAN AVANZANDO EN SU APUESTA ESTRATÉGICA POR LA CONSOLIDACIÓN Y EL INCREMENTO DE PUESTOS DE TRABAJO EN RÉGIMEN COOPERATIVO.

■ **LKS Ingeniería** proyecta la nueva Ciudad Deportiva del Baskonia.

■ **Caja Laboral mejora** sus resultados un 11% el primer semestre de 2004.

■ **Concluyen con éxito** las "II Jornadas sobre Empresa Cooperativa y Liderazgo"

Abian dira "Ikaskuntza bilguneak" elkarren esperientzietatik ikasteko gunea



## En portada

Zenbaki honetan enplegu kooperatiboak izan duen bilakaera aztertu dugu, izan ere MCCko kide diren kooperatibek 4.149 enplegu kooperatibo sortu baitute azken lau urteotan. Badirudi gainera, sendo jarraituko dutela erronka horretan datozen urteotan.



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
**Aita José M<sup>e</sup>**  
**Arizmendarrietak**  
**1960.eko irailen**  
**sortutako aldizkaria**

### ARGITARATZAILEA

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

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan M<sup>e</sup> Otaegi.

#### Kideak:

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

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



 TU Lankide paper ekologikoa inprimzen da.

## 6 FAGOR pone en marcha una nueva unidad de Negocio

Reafirma su apuesta por la domótica y crea una unidad de "Sistemas avanzados para el hogar".



## 8 Euskadiko Kutxako emaitzak %10,7 hazi dira ekitaldiko lehen sei hilekoan



2004 ekitaldiaren bide erdian 63,5 milioi euroko emaitza garbiak erdietsiz.

## 8 Gran aceptación entre inversores de la tercera edición de "Aportaciones Eroski"



Los recursos captados se destinarán a apoyar su plan de inversiones y creación de empleo de su próximo plan estratégico.

## 34

## Peio Zabala



Aurtengo uda nahiko ona eta sana izango dugula esan digu. Lehorte arriskurik izango da, udazkena bitartean euri gutxi botako du eta.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 24 Begi-Belarri
- 26 Aula cooperativa
- 28 Colaboraciones
- 31 MCC en la prensa
- 32 Antzinakoak

- 34 Euskal kultura
- 36 3<sup>a</sup> edad
- 37 Viajes
- 38 Salud laboral
- 39 Hirugarren mundua
- 40 Personaje

# Empleo cooperativo y señas de identidad

**E**l empleo cooperativo ha sido históricamente una de las señas de identidad de MCC; es más, fue la razón que dio origen a la *Experiencia Cooperativa*. De hecho, en sus 25 primeros años no se realizaron contratos por cuenta ajena; todos los trabajadores ingresaban como socios, y tras superar el periodo de prueba, se convertían en socios indefinidos de las cooperativas. Hasta esos límites llegaba el compromiso generoso adquirido por los socios, en su afán de trasladar las opciones de empleo cooperativo a los demás.

Transcurridos casi 50 años desde la puesta en marcha de Ulgor, la semilla de la *Experiencia Cooperativa*, las circunstancias que envuelven la gestión de las empresas han cambiado notablemente. Ahora, la globalización es el nuevo paradigma. Se abren nuevos mercados para nuestros productos, pero la diferencia de costes laborales con otros países dificulta seguir realizando aquí la producción de menos valor añadido. Y consiguientemente, esta nueva situación genera interrogantes de calado en relación con el empleo cooperativo: ¿seremos capaces de mantener e incrementar los niveles alcanzados a pesar del traslado de actividades a otros países? ¿Podremos –debemos– seguir conviviendo con un modelo en el que coexisten trabajadores por cuenta ajena en las plantas exteriores y cooperativistas de las empresas matrices?

En nuestra doctrina corporativa, aprobada en los sucesivos Congresos Cooperativos realizados hasta la fecha, encontramos declaraciones al respecto.

Por ejemplo, el tercer **Principio Cooperativo**, el de Soberanía del Trabajo, señala de forma expresa *“la renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados”*.

Uno de nuestros **Valores Corporativos**, el de Participación, sentencia que *“lo esencial del Modelo socioempresarial de las empresas de MCC, al tiempo que su elemento diferenciador, es la participación de sus miembros en tres ámbitos: en el capital, en los resultados y en la gestión”*.

La **misión** de MCC alude a *“la generación de riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo”*.

La **Política General de Empleo** apunta que *“el desarrollo que perseguimos supone compaginar y complementar la generación de puestos de trabajo derivada del despliegue exterior con la creación de empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno aprovechando las potencialidades de desarrollo de los negocios y los incrementos de actividad inducidos por la internacionalización”*. Esta misma política propone *“generar empleo cooperativo y competitivo derivado del desarrollo de los negocios actuales y de la entrada en los nuevos sectores preferentes”*. Y también, en lo referente a la calidad del empleo, propugna *“aplicar mecanismos crecientes de participación de los trabajadores por cuenta ajena en la gestión, resultados y la propiedad tanto en nuestro entorno como en el exterior”*.

La participación de las cooperativas en empresas de capital también nos obliga a reflexionar sobre el traslado de nuestra filosofía inspiradora a esas empresas. Con ese objeto se ha aprobado una **Política de Expansión Societaria**, que declara su voluntad de *“implantar mecanismos de participación progresiva de los trabajadores en la gestión y en los resultados”* y se compromete a *“poner en marcha planes para el acceso de los trabajadores a la copropiedad de las empresas”*.

No cabe duda que en los últimos años se ha avanzado en la cooperativización del empleo y en la puesta en marcha de nuevas fórmulas de participación de los trabajadores en las empresas de capital de MCC, pero de cara al futuro tendremos que hacer un nuevo esfuerzo –*“siempre hay un paso más que dar”*, decía Arizmendiarieta– para incrementar las opciones societarias a los trabajadores de las cooperativas y trasladar las esencialidades de nuestro modelo socioempresarial a nuestras empresas participadas.

## Tiempo de descanso

**Una vez más, el mes de agosto se interpone en nuestra rutina laboral para darnos un placentero y merecido descanso. Es tiempo de disfrute, de relax y de sosiego, tiempo para compartir con la familia y los amigos, para practicar aficiones y, cómo no, para descansar el cuerpo y la mente.**

**Desde el Consejo de Redacción de T.U. Lankide queremos desearos un feliz descanso y proponeros una nueva cita con nuestra revista para el próximo mes de setiembre. Hasta entonces, ondo ibili!**



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## Eika nombrada mejor proveedor del año 2003 por Lackey (Grupo Teka)

EL PASADO MES DE MAYO INICIÓ LA PRODUCCIÓN DE LOS PRIMEROS FOCOS VITROCERÁMICOS EN LA RECIÉN ESTRENADA PLANTA DE EIKA EN QUERETARO (MÉXICO)

La cooperativa Eika, dedicada a la fabricación de componentes para la cocción eléctrica, ha sido reconocida como proveedor distinguido por Lackey, S.A., planta productiva del Grupo Teka, que se dedica al diseño y al fabricación de hornos de uso doméstico.

El acto tuvo lugar el pasado día 23 de junio y a él acudieron entre otros el gerente y el director de la Unidad de Negocio de Eika. Los productos examinados fueron las resistencias eléctricas tubulares blindadas y el termostato eléctrico, ambos destinados a los hornos.

Asimismo, el pasado mes de mayo arrancó la producción de los primeros focos vitrocerámicos en la recién estrenada planta de Eika en Queretaro (México). Los objetivos marcados para el mes de Septiembre se sitúan en la cifra de 5.000 unidades diarias, que cubrirán la demanda del mercado americano.



### Fe de erratas

El mes pasado cometimos un error al incluir en esta noticia un texto que no se correspondía con la presencia de Fagor Electrónica en el Salón Internacional de la Logística que tuvo lugar en Barcelona. Así pues, reproducimos íntegramente el contenido de la noticia.

## Fagor Electrónica en el SIL 2004

EL NEGOCIO DE GESTIÓN DE FLOTAS DE FAGOR ELECTRÓNICA ACUDIÓ POR TERCER AÑO CONSECUTIVO AL SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA (SIL 2004) CELEBRADO EN BARCELONA, ENTRE LOS DÍAS 25 Y 28 DE MAYO DE 2004.

Fagor presentó sus avances dentro de los sistemas de Gestión y Localización de Flotas, configurando en la actualidad uno de los catálogos más amplios dentro del sector, tanto de *software* como *hardware*.

Fagor mostró su amplio abanico de soluciones en función de las necesidades concretas de cada sector, desde sistemas estándar que se gestionan a través de intranets, como la aplicación "FlotasMap", hasta aplicaciones para internet, con la solución "FlotasNet", que permite un seguimiento *on line* de la flota a través de la dirección [www.flotasnet.com](http://www.flotasnet.com). Sin duda, fue el lanzamiento de esta plataforma Internet ASP, la que centró la atención de los visitantes, ya que se pudo comprobar *in situ* todas las posibilidades que ofrece el sistema y su directa aplicación al sector del transporte y de la logística.

Asimismo, se presentaron también grandes sistemas desarrollados a medida, con funcionalidades concretas en cada caso.



## VISITA DEL LEHENDAKARI AL NEGOCIO DE COCCIÓN DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

El lehendakari Juan José Ibarretxe se acercó el pasado 7 de julio hasta Garagartza para participar en el acto de reconocimiento al negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos por haber logrado proclamarse finalista de los premios europeos de calidad EFQM 2003 en la categoría de "grandes organizaciones". Fagor Cocción alcanzó este nuevo hito en el camino de la excelencia tras obtener en el 2000 la Q de plata y la Q de oro en 2001.

En el acto también estuvieron presentes Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, Pablo Mongelos, director general de Fagor Electrodomésticos y Belen Kortabarria, gerente del Negocio de Cocción, además de una representación de los trabajadores del negocio.

En su intervención en el acto, el lehendakari transmitió su felicitación a todos los trabajadores de Fagor Cocción "por el esfuerzo que habéis realizado, tanto en tecnología, como en formación y en calidad, pilares en torno a los que pivota el desarrollo de un país, y os animo a seguir trabajando para alcanzar nuevas cotas en retos como la rentabilidad y la creación de empleo, que sin duda servirán para incrementar la calidad de vida de todos".



## LKS Ingeniería ha proyectado la Ciudad Deportiva del Baskonia con criterios bioclimáticos y de sostenibilidad

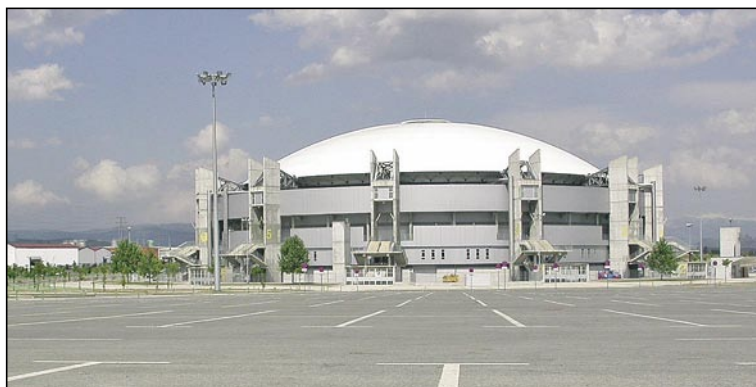
LA FUTURA CIUDAD DEPORTIVA SE BASA EN LA INTEGRACIÓN DE LA EDIFICACIÓN EN LA NATURALEZA, EN EL COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y EN EL INTERÉS POR UNA ARQUITECTURA MÁS ORGÁNICA.

La cooperativa LKS Ingeniería ha concebido y proyectado la nueva Ciudad Deportiva del Baskonia bajo criterios de sostenibilidad y respeto del medio ambiente. El desafío consiste en seguir las directrices del plan parcial, respetando la distribución de enclaves para conseguir una propuesta que confiera la unidad de concepto necesaria para dar solidez y fuerza a la intervención. La futura Ciudad Deportiva se basa en la integración de la edificación en la naturaleza, en el compromiso con el medio ambiente y en el interés por una arquitectura más orgánica.

El conjunto está formado por cinco edificios cuyo epicentro es el Buesa Arena; 150 apartamentos tutelados, un centro comercial de 13.800 m<sup>2</sup>, la Ciudad Deportiva del Baskonia, el Centro de Interpretación de la Naturaleza y la sede de la Caja Vital son los cinco enclaves previstos.

### Anillo verde de Vitoria-Gasteiz

Desde las balsas se divisa el actual pabellón Buesa Arena como único objeto focal. Los edificios de los enclaves son sólo relieves que emergen hacia ese centro; al estar semienterrados, el Buesa Arena se convierte en el punto principal que se divisa a lo lejos. A su vez, desde el pabellón estos edificios se hacen visibles, ofreciendo sus fachadas más singulares. El enclave, junto a los humedales de Salburua, forma parte del anillo verde de Vitoria, un parque periurbano con importante valor ecológico.



La necesidad energética y medioambiental es el recurso formal que informa a todo el conjunto y da unidad a los distintos edificios bioclimáticos. El objetivo principal ha sido conseguir construcciones con calidad del ambiente interior y unas condiciones adecuadas de temperatura, humedad, movimiento y calidad de aire.

Los edificios permiten una alta conservación de energía y por tanto menor demanda. La acumulación de la energía se realiza mediante elementos estructurales y constructivos. La orientación de las futuras construcciones, las cubiertas verdes, la ventilación natural, los dispositivos tanto activos como pasivos de captación, los equipos de acondicionamiento, las instalaciones eléctricas y los sistemas de ahorro de agua se han cuidado especialmente.



## Fagor-Sistemas Avanzados para el Hogar ofrecerá proyectos llave en mano a la construcción

FAGOR REAFIRMA SU APUESTA POR LA DOMÓTICA CREANDO UNA NUEVA ÁREA DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR Y VENDER SISTEMAS Y SERVICIOS AVANZADOS PARA EL HOGAR.



pueda reproducir con absoluta garantía su esquema de servicio al cliente, piedra angular para el éxito de esta iniciativa.

### Facturación prevista: 9 millones de euros

Fagor-Sistemas Avanzados para el Hogar prevé la implantación de sus sistemas en más de 2.000 viviendas y una facturación superior a los 9 millones de euros en el período 2004-2007, provenientes de su actividad de I+D para Fagor Electrodomésticos y, muy especialmente, de la realización de proyectos e implantación de sistemas domóticos en la promoción residencial.

Fagor Electrodomésticos cuenta, hasta la fecha, con un parque de más de 2.000

Con el fin de dotar de mayor dinamismo a sus actividades en un nuevo sector que día a día va tomando mayor auge, Fagor Electrodomésticos ha creado Fagor-Sistemas Avanzados para el Hogar, que a partir de ahora se constituye como la octava área de Negocio de la empresa y que se encargará del desarrollo tanto de la tecnología como de los productos domóticos y de coordinarlos con las demás áreas de negocio de la empresa guipuzcoana.

### Oferta domótica integral

El objetivo de Fagor-Sistemas Avanzados para el Hogar es integrar un abanico amplio de sistemas y servicios que permitan trasladar a sus clientes una oferta domótica integral. Para ello, continuando con la labor realizada hasta la fecha, desarrollará para Fagor Electrodomésticos todas las aplicaciones y funcionalidades en el área de los electrodomésticos conectados, así como los gestores domóticos y complementos tecnológicos que los soporten, e integrará y completará su sistema con productos y servicios propios y de terceros a fin de ofrecer al mercado una oferta diferente, completa e integrada.

El nuevo Negocio de Domótica de Fagor dirige su oferta al canal de promoción residencial para el que ha establecido una fuerza de ventas y una estrategia de servicio ad hoc. La nueva estructura asume las tareas de la estructura a la que sustituye –desarrollo y coordinación tecnológica–, pero incorpora una nueva estrategia comercial centrada en ofrecer proyectos “llave en mano” a sus clientes, abordando desde la fase inicial de consultoría y estudio de las necesidades de los clientes hasta la atención posventa, pasando por la realización de proyectos personalizados y la ejecución de las instalaciones.

En un primer momento su oferta se ciñe únicamente al mercado español, aunque no se descarta abordar a medio plazo otros mercados europeos y latinoamericanos siempre y cuando

instalaciones domóticas en viviendas de nueva construcción que se distribuyen a lo largo y ancho de la geografía española y ha sido pionera y líder en el mercado español en la comercialización de electrodomésticos y sistemas domóticos.

La nueva área de Negocio tendrá su sede en las instalaciones que Fagor Electrodomésticos posee en la villa guipuzcoana de Oñate. Iniciará su andadura con una plantilla de siete trabajadores que se responsabilizarán de la dirección y coordinación en las áreas de Marketing, I+D, Compras, Comercial y Servicio al Cliente, colaborando estrechamente con Ikerlan, Fagor Electrónica y el Departamento Central de I+D de Fagor Electrodomésticos en el desarrollo, la industrialización y fabricación de los productos.

### 30 años en Francia

Por otro lado, este mismo mes de julio Fagor Electrodomésticos celebró su 30 Aniversario en Francia con un animado acto festivo en la prestigiosa Sala Wagram de París a la que asistieron más de 150 clientes y distribuidores franceses.

Para la ocasión FAGOR instaló en la citada Sala Wagram –ubicada en la avenida de su mismo nombre, muy cerca del Arco de Triunfo–, una exposición en la que se hacía un recorrido por la historia y la evolución de sus electrodomésticos en los 30 últimos años. Paralelamente, otra exposición mostraba la rabiosa actualidad del diseño y de la innovación de Fagor, destacando especialmente la estética depurada de la gama Innova.

En su intervención Pablo Mongelos, director general de Fagor, puso de manifiesto que el líder del mercado español de línea blanca se constituye, tras su acuerdo con Elco-Brandt, en el sexto fabricante europeo del sector de los electrodomésticos y en una marca cada vez más consolidada en el mercado francés. A continuación tomaron la palabra Antonio Cancelo, director de FAGOE en Francia y Daniel Cazou Mingot, director comercial.

## El Grupo Ulma colabora con la UPV en los Cursos de Verano

DONARÁ 100 BECAS DE ASISTENCIA PARA ALUMNOS PROVENIENTES DE DIFERENTES CLUBS CONCERTADOS CON LA REAL SOCIEDAD

**E**l Grupo ULMA colaborará con la Universidad del País Vasco en la XXIII edición de los Cursos de Verano que se celebran a lo largo del verano en el Palacio Miramar de Donostia.

Concretamente, la colaboración de ULMA se basará en la organización del Curso Formación Profesional en el Fútbol que se impartirá del 26 al 28 del próximo mes de Agosto.

ULMA pondrá a disposición de la Real Sociedad de Fútbol, quién será la encargada de la responsabilidad académica del

curso, 100 becas de asistencia para alumnos provenientes de diferentes clubs concertados con la Real Sociedad.

Por último, indicar, que el Curso tiene como uno de sus objetivos centrales el inculcar la necesidad de implantar planes de formación profesional en la preparación de los futbolistas cara al desarrollo de su actividad posterior.



## LOS SOCIOS DE MATRICI VISITAN MCC

Cerca de una treintena de socios de la cooperativa vizcaína Matrici se acercaron este mes de julio a Otalora para conocer algunos aspectos de la realidad actual de la *Experiencia* Cooperativa. La visita se encuadra en un programa de acogida que la cooperativa ha puesto en marcha para los 120 socios que se han incorporado a la cooperativa en los últimos tres años. Este que aparece en la foto es el primero de los tres grupos que ya se ha acercado a Otalora para asistir a varias charlas sobre organización de MCC, encuadre institucional de una cooperativa



e historia de la *Experiencia*. Asimismo, aprovechan la jornada en Otalora para conocer el proyecto de futuro de su cooperativa y recibir información sobre temas relacionados con Lagun-Aro.

## Maier Ferroplast celebra el Premio Soluziona

ESTE GALARDÓN DISTINGUE A LAS EMPRESAS DE CUALQUIER SECTOR QUE DESTACAN EN EL ESFUERZO DE IMPLANTAR LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL



**E**l pasado 29 de junio se celebró en Porriño (Pontevedra) el Consejo de Administración y Junta General de Maier Ferroplast SA, sociedad filial de Maier S. Coop. en la que además participa con un 30% MCC Inversiones. Coincidiendo con dichos actos, los socios aprovecharon su presencia para

rendir un homenaje por sus 20 años de servicio al responsable de logística Alejandro Goberna Otero y felicitar al equipo directivo por la obtención del Premio Soluziona 2003 a la excelencia empresarial.

Este reconocimiento, cuyo ámbito de actuación es Galicia y el Norte de Portugal, se instituyó en 1996 y distingue a las empresas de cualquier sector que destaquen en el esfuerzo de implantar los principios de la Excelencia empresarial. Su jurado está presidido por el Conselleiro de Industria de Galicia y está integrado por relevantes personalidades del mundo empresarial y de la Universidad gallega, y anualmente selecciona una empresa ganadora y concede tres menciones en las categorías de: Liderazgo, Procesos, y Resultados.

Maier Ferroplast obtuvo el pasado año el premio absoluto en la categoría de Gran Empresa, después de haber recibido en las dos ediciones anteriores sendas menciones de honor en las categorías de Liderazgo y Procesos.



GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## Lehen seihilekoan %10,7 hazi dira Euskadiko Kutxako emaitzak

EKITALDIAREN BIDE ERDIA EGIN ETA GERO, 63,5 MILIOI EUROKO EMAITZA GARBIAK ERDIETSI DITU.

**E**uskadiko Kutxaren zergen aurreko emaitzak 72,6 Milioi eurokoak (12.000 Mpta. baino zerbaite gehiago) izan dira 2004ko lehen seihilekoan, hau da, aurreko urtekoak baino %10,7 handiagoak. Emaitzak garbiek, berriz, 63,5 milioi euroko kopurua lortu dute.

Ohiko banku-negoziari eta egitura-gastuen kontrol zorrotzari egotzi diete Euskadiko Kutxako arduradunek emaitza horiek, alde batera utzi gabe burtsa-merkatuek izan duen portaera baikorrak.

Etxeke finantzaketan, etxebizitza erosteko hipotekak nabarmentzen dira. Horien saldoek urte batetik bestera %20,5eko erritmoan jarraitu dute handitzen. Mailegu pertsonalei dagokionez, saldoak %13,1 hazi dira.

Enpresa finantzaketari dagokionez, maileguen, kredituen eta *leasing*aren emaitzak ehuneko 12,5 hazi dira iaztik



hona: bolumena nahiz kalitatea dira azpimarratzekoak.

Aurrezkiak erakartzeari dagokionez, erritmoa eutsia da, urte arteko hazkundea ehuneko 8,7koa baita. Bi joera nabarmendu dira: batetik, inbertitzaileek saldoak epe luzeagoko produktuetara eta erretirorako aurrezkiak bideratzen dituzte gero eta gehiago, eta ondorioz, pentsio-, aurreikuspen- eta erretiro-planen saldoak ehuneko 24,7 hazi dira iaztik hona.

Baina, gainera, horri kontu berezituak eta berehalako likideziaz aurrezki-libreten arrakasta komertziala gehitu behar zaio. Gure produkturik dinamikoen artean honako hauek ditugu: Ongizate Aurrezkiak, Superlibreta eta Super 55 Libreta, ehuneko 13,5eko, 13,2ko eta 11,9ko igoera izan baitute hurrenez hurren, iaztik hona.

GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

## "Aportaciones Eroski" superó los 200 millones de euros en peticiones de suscripciones

LOS RECURSOS CAPTADOS SE DESTINARÁN A APOYAR EL PLAN DE INVERSIONES Y CREACIÓN DE EMPLEO FIJADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2005-2008.

**E**roski ha superado la demanda de los 200 millones de euros por parte de los inversores en la oferta de suscripción del producto financiero "Aportaciones Financieras Subordinadas Eroski".

Los inversores han mostrado una gran confianza en el valor propuesto de "Aportaciones Eroski", ofertado para su suscripción durante tres semanas. La cifra inicial de 125 millones se amplió hasta los 200 millones de euros al finalizar la segunda semana.

Desde su puesta en el mercado, las "Aportaciones Eroski" han mantenido una cotización estable, como reflejan los datos del mercado AIAF de renta fija, -casi siempre al 100% o por encima del 100%, indicando que la demanda de este producto ha sido superior a la oferta.

### 130 nuevos establecimientos

El Grupo Eroski ofreció hace unos días su balance del ejercicio pasado y anunció para este 2004 la apertura de más de 130 nuevos establecimientos, con 8 hipermercados, 50 supermercados EROSKI/center y EROSKI/city, 20 oficinas de viajes EROSKI, 6 tiendas de deporte Forum, 6 gasolineras, 20 perfumerías If y un plan estratégico de diversificación de nuevas actividades y negocios especialistas.



Las inversiones realizadas en el pasado ejercicio superaron los 690 millones de euros e hicieron posible la incorporación de varios miles de nuevos profesionales a la plantilla. El Grupo Eroski lidera la calidad del empleo al adquirir los trabajadores la cualidad de propietarios, por su participación en el capital, en los resultados y en la gestión empresarial. En este pasado ejercicio, una amplia representación de la plantilla, más de 1.200 trabajadores, se ha sumado voluntariamente a la propiedad de su empresa con un reparto de 54 millones de euros de beneficios entre 10.868 propietarios.



## Augustin Zubikarai, Arizmendiarrietaren garaikidea, zendu da

“EGUNA” EGUNKARIAN LANKIDEAK IZAN ZIREN. 89 URTE ZITUELA HIL DA.



**A**ugustin Zubikarai idazle eta ohorezko euskaltzaina uztailearen 12an zendu zen, Galdakaoko ospitalean. Antzerkia, poesia, narratiba eta kazetaritza landu zituen, bai eta itzultzaile lanak egin ere. Zubikarai bazituen Esperientzia Kooperatiboarekin nolabaiteko loturak, izan ere Arizmendiarrietaren garaikidea zen, eta biak batera aritu ziren gerra

garian sorturiko Eguna egunkarian.

Elejabeitiako apaizgaitegian ezagutu zuten elkar Arizmendiarrietak eta Zubikarai eta bertan trabatutako adiskidetasuna luzaroan mantendu zuten. Elejabeitiako ikasketak gairiditu ostean ibilbide ezberdina egin arren, berriz elkartu ziren 1937ko urtarrilean sorturiko Eguna egunkarian lan egiteko, Zubikarai erredakzioburu bezala eta Arizmendiarrietak erredaktore lanetan. Proiektu horrek sei hilabete iraun zuen, eta nabarmen sendotu zen bion arteko harremana, ordu asko elkarrekin eman behar baitzuten egunkaria argitaratzeko. Proiektua bertan behera gelditu zenean berriz ere banandu ziren –biak atxilotu zituzten–, baina nola edo hala harremana mantendu izan zuten, eskutitz bidez. Handik aurrera, biek egin zuten adiskidetasunari eusteko ahaleginak, nahiz eta Zubikarai euskal literaturan erabat murgildu zen eta Arizmendiarrietak bere Esperientzia Kooperatiboan buru-belarri sartu.

### Zubikaraien lana

Ondarroan jaio zen 1914an eta oso gazterik, hamasei urte zituela, hasi zen euskal aldizkarietan kolaboratzen. Eguna egunkariko erredakzioburu izendatu zuten eta 1937tik aurrera aldizkari askotan hartu du parte: Zeruko Argia, Karmel, Argia, Egan, etab. Euskerazaintza elkartearen lehendakaria izan zen 1986tik 1991ra arte, eta elkarteak argitaratzen duen izen bereko aldizkarirako zuzendaria izan da.

Genero guztiak landu dituela esan badaiteke ere, nobelan nabarmendu da: Piñuetako madalenak, 1965; Bale denborak, 1978; Anton Guzurretxe, 1979; Laiñoak Mundakan, 1980; Mondaka, 1981; Barre eta Irri, 1988. Nobelok, tradizionalak egituraz eta xumeak estiloz, beti dute bizitasuna elkarrizketetan eta pertsonaien taxuketan.

Lan bikainak egin ditu Ondarroako lexikoa, bereziki itsasokoa aztertuz eta bilduz: Boga eta Zixe, 1976; Itxas-Aize, 1989. Ondarroako Kultur Etxeko zuzendaria ere izan da. Lehenik euskaltzain urgazle eta 1993az gero ohorezko euskaltzain izan da. 1996an EIZIEK ohorezko kide egin zuen.

## Otalora lanza una nueva edición del programa IKAS

LAS CLASES SE INICIARÁN EN SETIEMBRE. IKAS ES UN CURSO INTEGRACIÓN SOCIEMPRESARIAL PARA TITULADOS DE RECIÉN INGRESO EN LA COOPERATIVA

**E**l centro de formación directiva y cooperativa Otalora ha abierto el plazo de matrícula para dos de sus programas más emblemáticos: el IKAS, curso de integración sociempresarial para titulados de recién ingreso en la cooperativa y el “Máster en dirección de empresas cooperativas”. El primero se impartirá a partir del próximo mes de setiembre, mientras que las sesiones lectivas del máster se iniciarán el mes de noviembre.



### IKAS

El objetivo del curso IKAS consiste en facilitar a los asistentes su plena integración en la cooperativa orientándoles hacia una visión global de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades de gestión de acuerdo al Modelo de Gestión Corporativo.

El IKAS tiene una duración de 165 horas lectivas y su programa está estructurado en torno a cinco módulos: perspectiva global del negocio y de la empresa, cultura y valores cooperativos, gestión de personas, gestión económico financiera, y desarrollo de técnicas y habilidades de gestión. El curso dará comienzo el próximo mes de setiembre y se prolongará hasta marzo de 2005.

### Máster

El programa del máster, orientado a los directivos de empresas cooperativas, consta de cuatro módulos de contenido conceptual impartidos en el aula y dos módulos prácticos. La duración total del programa se estima en 510 horas, aunque las horas lectivas serán 340.

El máster se desarrollará entre noviembre de 2004 y junio de 2005, y las clases se impartirán los lunes –de 9.00 a 18.00 horas– y los martes –de 9.00 a 13.00 horas–.

Para más información sobre ambos programas se puede contactar con Marian Uribarren, bien enviando un mensaje electrónico a la dirección [uribarren@otalora.mcc.es](mailto:uribarren@otalora.mcc.es) o a través del teléfono 943-712330.

## Ikaskuntza Bilgunea, elkarren esperientzietatik ikasteko gunea

**Iñaki Dorronsoro eta Nerea Lizarraga**  
Ikaskuntza Bilguneako arduradunak



### Zer da ikaskuntza bilgunea? Zergatik sortu da?

Jesus Cataniak, MCCko Kontseilu Orokorreko Lehendakari-tza hartu zuenean, bere lehendabiziko asmoa kooperatibetako gerenteengana hurbiltzea izan zen. Horretarako, hainbat bilera egin ziren haiekin, eta gerenteek kudeaketa arloan zituzten hainbat kezka agertu ziren. Kezka guztiekin zerrenda luze bat egin eta Kontseilu Orokorreko beste batzuekin osatu zen. Horiei erantzuna emateko asmoz sistema desberdinak erabili izan dira eta, gai konkretu batzuk lantzeko, ikaskuntza bilguneak sortu genituen. Ikaskuntza Bilgunearen helburua, izenak berak dioen bezala, ikastea da, eta ikaste prozesu horretan identifikatu ditugu hiru maila: gerenteen artean elkarrekin esperientziak elkarbanatzea; elkarbanatze horretatik txosten batzuk argitaratu eta MCCko Zuzendaritza mailan dauden pertsona guztiei banatzea; eta esperientzia hori gure hezkuntza sisteman sartzea, hau da, gure unibertsitatean eta Otorako formazio ikastaroetan.

Hausnarketa honetan gure taldean dugun esperientzien aberastasunaz jabetzen ari gara eta aberastasun hori ezagutzera eman, zabaldu, hobetu eta gehiago aberastu behar dugu guztien artean.

### Zer gai landu dituzue Ikaskuntza Bilgunean?

Orain arte landutako gaiak hauek izan dira: errekonozimendua; internazionalizazioa, bi zatitan banatuta: batetik atzerrian planta

berri bat jartzeko erabakia hartu aurretik gertatzen dena eta bestetik erabakia hartu denetik planta hori martxan jarri artekoa. Azken argitalpena, berriz, produktuaren berrikuntzarena izan da. Bestalde, bidean dauden beste bi ere aipatu nahi genituzke: internet bidezko enkanteak; eta ordainsari aldarorra.

Momentu honetan, ezagutzaren kudeaketa eta kompetentzien kudeaketaren inguruko elkarriketak egiten ari gara, eta oraintxe hastekoak gara lidergoa eta talde lana lantzen.

### Prozesuaren emaitza Ikaskuntza Bilguneetik atera dituzuen txosten edo publikazioak dira. Zein da elaborazio prozesua?

Gaia aukeratu ondoren, MCCren baitan horren inguruan dauden esperientziak aukeratzeko ditugu, eta horien arduradunekin banakako elkarriketak egiten ditugu. Horietatik ateratzen diren hausnarketa, ondorio eta abarrekin lehendabiziko txostentxo bat idazten da eta parte hartu duten guztiak bilera komun batean bilduz esperientziak konpartitzen ditugu, eztabaidak sortzen dira, galderak egiten dira eta, finean, elkarrengandik ikastea da helburua. Azkenik, prozesu guztian bildutako ideiekin eta esperientziekin txostena publikatzen da, eta kooperatiba guztietara zabaltzen da, 1.000 ale inguru.

Ondorengo faseari, hau da, formazioari dagokionez, oraindik ikasten ari gara. Aurten izan dugu lehendabiziko esperientzia, Otorako masterrean modulu bakoitzari buruz seminario txiki batzuk eskainiz. Ikaskuntza Bilgunean aztertu diren gaiak azaldu ditugu, eta gai konkretu bakoitzean parte hartu duen gerente batek esperientzian sakondu du. Ikasleentzat oso esperientzia aberasgarria izan dela uste dugu.

Datorren ikasturtean hasi nahi dugu unibertsitatean ere antzeko seminarioak eskaintzen.

### Nolako harrera izan dute publikazio hauek?

Oro har oso ona. Dena den, gaiaren arabera, oihartzun gehiago edo gutxiago izan dute. Esate baterako, produktuen berrikuntzarena atera eta berehala eskatu ziguten argitaratutako guztiak. Kontuan hartu behar dugu, gainera, dokumentu hauetan asko zaindu dugula idazteko modua eta bereziki saiatu garela erraz ulertzeko testuak egiten, diseinu arin batekin.

## EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN MONDRAGÓN

El presidente electo de la República Dominicana Leonel Fernández, que será investido el próximo 16 de agosto, se acercó a MCC acompañado por una delegación del gobierno del país caribeño.

Fue una visita de marcado carácter institucional, –antes de venir a MCC se reunió con el Lehendakari– en la que se aprovechó para presentar la Corporación y hacer una reunión de trabajo para revisar los proyectos que tres empresas de MCC tienen abiertos en la República Dominicana. Juan Mari Otaegi, presidente del Congreso Cooperativo, se encargó de dar la bienvenida a esta visita en la que también estuvo, entre otros, Joseba Azkarraga, Consejero de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.





# Kooperatibismoaren Mundu Eguna 2004 ospatu zen Zornotza-Euban

EHLABE-EUSKAL HERRIKO LAN BABESTUAREN ELKARTEAK OMENALDI BEROA JASO ZUEN EKITALDIAN.



**J**oan den uztailaren 3an, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak deituta, Kooperatibismoaren Mundu Eguna ospatu zen, Zornotza-Euban dagoen Lauaxeta ikastolan. Ekitaldian, kooperatibista askoren artean, Javier Salaberria Konfederazioaren lehendakaria eta Joseba Azkarraga Eusko Jaurilaritzako Justizia, Enplegu eta Gizarte Segurantzako Sailburua izan ziren.

Ekitaldiaren hasiera ofiziala Joseba Azkarragak egin zuen. Bere esanetan, "globalizazioaren eszenatokian lehiakorra izateko ezinbestekoa da elkarlana eta horretan kooperatibek zeresana badaukate. Bestalde, ezin da ukatu kooperatibek, nazioarte mailan aritu arren, bere ingururekiko duten konpromisoa, izan ere sortzen duten aberastasunak Euskal Herriko gizartearen garapenean zuzeneko eragina baitauka". Joseba Azkarragak erakunde publiko eta pribatuen arteko elkarlanaren aldeko apostua berretsi zuen "ekonomia soziala indartzeko eta bere printzipioak globalizatzeko".

Ondoren, Javier Salaberriak hartu zuen hitza urteko mezua zuzentzeko eta ekitaldi honek esanahiaz aritzeko. "Gaurko ospakizunak balio behar du gogoratzeko kooperatibak, duten oinarri demokratiko eta elkar bateratzen dituzten helburu sozial eta ekonomikoengatik, beharrezkoak direla bidezko globalizazioa lortzeko; eta honek gure lan eraginkorra eta gure konpromisoa, pertsona eta talde gisa eskatzen dituela".

Bestalde, eskerrak luzatu zizkien bertaratutako guztiei "ospakizun-ekitaldi honetara etortzeagatik; baina, batez ere, zuen konpromiso kooperatiboa eskertu nahi dut. Zuen lanari eta zuen dedikazio profesional eta sozialari esker, aurten ere euskal kooperatibismoa garatu eta indartu egin da, bai ekonomia eta enpresa-ikuspegitik duen eraginkortasunagatik, eta baita ere gure Herriaren giza eta gizarte-garapenerako egiten duen ekarpenagatik".

## EHLABEri omenaldia

Jarraian, omenaldia eskaini zitzaion EHLABE-Euskal Herriko Lan Babesturen Elkarteari, Euskal Herriko pertsona ezgaituak gizartearen eta lanean sartzeko, industria eta zerbitzuena bezalako esparru zorrotzean txertatzeko egindako ahaleginagatik. Jesus

Laguardia elkartearen presidentek jaso zuen omenaldi honen oroigarria.

Ekitaldi honen ostean pilota partida ikusteko aukera izan zuten bertaratutakoek, lehen mailako afizionatuen artean, eta horren ostean herri bazkari egin zen, Lauaxeta ikastolako jantokian. Buakaera aldean Pasaiaiko Trintxer Abestabatzak kantu erreperitorio ederra eskaini zuen.

Betiko moduan, giro aparta izan zen egun osoan eta hemendik ere animatu nahi zaituztegu datorren urteko ospakizunean



**Jesus Laguardia Helabeko presidentek jaso zuen Konfederazioaren errekonozimendua.**

## EHLABE: más de 7.000 empleos para discapacitados

EHLABE agrupa en la actualidad a 9 entidades que gestionan 91 centros de trabajo. A finales del 2003 EHLABE daba trabajo a 1945 personas con discapacidad intelectual en Centros Ocupacionales; 4548 personas con discapacidad física, sensorial o intelectual en Centros Especiales de Empleo; y 839 personas en la modalidad de Enclaves y Empleo con Apoyo, en lo que se puede considerar como última etapa de inserción en el empleo ordinario.

Estas cifras hablan de la importancia de la labor de EHLABE en nuestro entorno. Jesús Laguardia, su presidente, señaló en el acto de homenaje que este proyecto ha sido como un cuento de hadas, "que nació por iniciativa de los propios discapacitados para lograr su inserción laboral y no exento de dificultades ha ido consolidándose hasta lograr ser un conjunto de empresas competitivas, que mejoran su gestión, que avanzan y que quieren trabajar con suficiencia".

## Mondragon Unibertsitatea eta Arizmendi Ikastolak hitzarmena sinatu dute

**M**ondragon Unibertsitateak eta Arizmendi Ikastolak hitzarmena sinatu dute oraintsu Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean, Eskoriatzan. Jose Antonio Mendikutek HUHEZiren izenean eta Edurne Erasukinek Arizmendi Ikastolaren ordezkari gisa sinatu dute hitzarmena. Horren bidez datorren ikasturteik aurrera HUHEZIk bi titulazio eskainiko ditu, lau urtean: Irakaslea Hezkuntza Fisikoan (Diploma), eta Goi mailako teknikaria Jarduera Fisikoen eta Kirolaren Animazioan (Goi mailako heziketa zikloa).

Bi titulazio hauek gure gizartean somatzen den beharretara egokitu nahi ditu profesionalak, izan ere heziketa fisikoa gero eta gehiago hedatzen ari da adin eta eremu guztietara, eta prebentzioarekin, osasunarekin, aisialdiarekin eta ongi izatearekin erlazionatzen da. Zentzu horretan, gero eta talde gehiagok eskatzen dituzte Heziketa Fisikoarekin lotutako zerbitzuak, are gehiago, kalitateko zerbitzuak eta monitore profesionalen gainbegiradapean.

Horregatik guztiagatik sortu dute Mondragon Unibertsitateak eta Arizmendi Ikastolak perfil berri hau: Irakasle Balioanitza Heziketa Fisikoan, Osasunean eta Aisialdian.

## 15 PROFESORES LATINOAMERICANOS TOMAN PARTE EN EL PROGRAMA DE COOPERACION DE MU



En el marco del Programa de Cooperación Internacional de la Facultad de Ciencias Empresariales de MU, durante el año 2004 un total de 15 profesores de 8 universidades de Colombia y Perú están cursando doctorados y Masters, realizando sus proyectos en temas de economía social y cooperación.

MU ofrece a los profesores latinoamericanos toda su infraestructura docente y logística, y además de las clases y tutorías, se realizan numerosas visitas a las cooperativas de MCC, participan en reuniones con los fundadores cooperativistas, con miembros de los consejos rectores y sociales, directivos, etc.

La Facultad de Empresariales desea agradecer las becas concedidas, a la Dirección de Cooperación del Gobierno Vasco, a través su programa Focad.

Mila esker denoi.

## “Enpresa kooperatiboa eta lidergoa” aztertzeke jardunaldien bigarren edizio arrakastatsua

LKS AHOLKULARIEK ETA MUk EHUN PERTSONA INGURU BILDU ZITUZTEN OÑATIRA LIDERGOAK GARAPEN KOOPERATIBOAN DUEN ERAGINAZ GOGOETA EGITEKO.



**U**ztailaren hasieran, Oñatiko Sancti Spiritus Unibertsitateko areto nagusian, “Enpresa kooperatiboa eta lidergoa” aztertzeke jardunaldiak egin ziren. Ekitaldiak jite internazional nabarmena izan zuen, parte hartzaileen %60 inguru Latinoamerikako herrialdeetatik etorriak baitziren, eta hiru egunez aritu ziren Debagoiena eskualdearen garapenaren klabeak eta lidergoak garapen horretan izan duen eragina aztertuz.

Joan den urteko edizioan bezalaxe, LKS Aholkulariek eta MUko Enpresa Zientzien Fakultateak elkarlanean antolatutako jardunaldi hauetan gehien espero ziren ekitaldietakoa izan zen MCCko lau lehendakariak bertan izan zirenekoa, alegia, Jose M<sup>o</sup> Ormaetxea, Javier Mongelos, Antonio Cancelo eta Jesus Catania.

Hizlarien zerrendan ziren baita ere MUko irakasle Iñazio Irizar, Irizar proiektuaren koordinatzaile nagusi Koldo Saratxaga, Fagor Etxetresna Elektrikoetako Egosketa Negozioko gerente Belen Kortabarria, Ulma Taldeko lehendakari Jose Luis Madinagoitia, Euskadiko Kutzako Kontseilu Sozialeko lehendakari Jose Ignacio Martin, eta Fermin Garmendia eta Lucia Gato, biak ere LKS Aholkularietakoak. Jardunaldi hauetako hitzaldiak bildu eta zabaltzeko asmoarekin, antolatzaileek liburu bat argitaratzea erabaki dute, bertan esandako guztia jasoko duena.

Hitzaldi horiez gainera, parte hartzaileek inguruko hainbat kooperatibari bisita egiteko aukera ere izan zuten.

Azkenik, nabarmendu behar da bai jardunaldien antolatzaileek bai parte hartzaileek oso maila onarekin baloratu dutela programa. Antolatzaileak dagoeneko lanean hasita daude jardunaldi hauen hirugarren edizioa prestatzeko.



## Entrevista



**Este mes se han llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Empresariales de M.U. unas jornadas internacionales sobre "Empresa Cooperativa y Liderazgo". Iñaxio Irizar, su coordinador, hace balance del evento.**

**Iñaxio Irizar**  
**Profesor de M.U.**

## "Ya estamos preparando las jornadas de 2005"

### ¿Qué valoración haces una vez concluidas estas jornadas?

Vista la buena aceptación del año pasado, en la edición de este año hemos ampliado la oferta, y además de las Jornadas de dos días y medio sobre "Empresa cooperativa y liderazgo", hemos tenido dos cursos de dos días sobre "Emprendizaje y nuevos negocios" y sobre "Economía social".

Por una parte, la valoración de los asistentes ha sido muy buena, y por otra, los ponentes han quedado contentos. Esos eran nuestros objetivos principales, y por tanto, los organizadores, MU y LKS, podemos sentirnos satisfechos.

### ¿Cuál ha sido el perfil de los participantes en las Jornadas?

Han asistido en total cerca de 90 personas, provenientes de diversas comunidades del Estado español, de países europeos (Italia, Francia y Portugal), y de países latinoamericanos (México, Costa Rica, Venezuela, Brasil, Chile, Perú y Colombia).

El 75% provenían del ámbito de la empresa cooperativa, y el 25% del ámbito universitario. La mayoría era la primera vez que venían a conocer la *Experiencia de Mondragón*, y se han sentido gratamente impresionados.

### ¿Qué es lo que más positivamente han valorado?

Los cursos se han celebrado en la propia Facultad de Empresariales, y los asistentes han valorado alto el nivel académico de MU, la idoneidad y valía de los ponentes de empresas, la potenciación de la interactividad y participación en clase, y la organización impecable. Y han echado en falta más vida social tras las clases.

En las Jornadas se ha repetido lo del año pasado: les asombra fuertemente el nivel personal y profesional de los cuatro presidentes de MCC, Jose M<sup>º</sup> Ormaetxea, Javier Mongelos, Antonio Cancelo y Jesús Catania. Les sorprende además su franqueza y su cercanía, pues están acostumbrados a mantener más distancias y jerarquías. Los dos ponentes del liderazgo social, Jose Luis Madinagoitia y Jose Ignacio Martín estuvieron francamente bien, y así han sido valorados. Y los dos ejecutivos de cooperativas referentes, Koldo Saratxaga y Belen Kortabarria, estuvieron realmente excelentes.

**"Los asistentes han valorado alto el nivel académico de MU, la idoneidad y valía de los ponentes de empresas, la potenciación de la interactividad y participación en clase, y la organización impecable. Y han echado en falta más vida social tras las clases".**

En cuanto a las visitas a empresas del tercer día, la valoración ha sido muy buena. Respecto a las quejas: que no hemos dedicado tiempo a informar de la cultura y la gastronomía del País Vasco, y que en el valle no hay una oferta de ocio y hay que ir a las capitales.

### ¿Qué quedará de estas jornadas?

Pensamos publicar dos libros: uno del Curso de Economía Social y otro con las Jornadas de Empresa Cooperativa y Liderazgo, ya que entre nuestros objetivos está la divulgación de la *Experiencia Cooperativa*. Con la ayuda de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, el año pasado se distribuyeron en MCC más de 1.500 libros, y se enviaron gratuitamente a las bibliotecas de todos los Centros de formación de Euskadi otros 225.

### No hay dos sin tres. El año que viene ¿la tercera edición?

Ya desde la primavera estamos dándole vueltas a las Jornadas del 2005. Tenemos dos temas posibles, y estamos haciendo la ronda de preguntas para evaluar su idoneidad. Además, queremos llegar a más cooperativistas jóvenes de las empresas de MCC, pues aunque parezca curioso, muchos no han tenido la oportunidad de escuchar y dialogar con estos ponentes. Y es una experiencia vital.

### ¿Algo más?

En nombre de MU y de LKS, agradecer sinceramente a los ponentes de empresas por su gran esfuerzo. E invitamos a todos los jóvenes, y no jóvenes, cooperativistas a la cita del 2005.

## Las cooperativas recopilan su historia

CON MOTIVO DE LOS ACTOS CONMEMORATIVOS DE SUS ANIVERSARIOS

**D**urante los últimos años están proliferando entre nuestras cooperativas las publicaciones conmemorativas de sus aniversarios. Se trata de libros que recopilan los hitos más interesantes de su historia, que en gran medida pretenden homenajear a sus socios fundadores y al mismo tiempo dejar a los más jóvenes el testimonio escrito de las peripecias vividas para poner en marcha los actuales proyectos empresariales.

Hemos charlado sobre estas publicaciones con Itziar Trincado, de Idazti, empresa surgida en el seno de Saiolan y especializada en servicios editoriales.



**Itziar Trincado,**  
responsable de Idazti,  
servicios editoriales

### ¿En qué publicaciones habéis colaborado?

Desde que nos constituimos como empresa hace cinco años hemos colaborado con motivo del 25 aniversario en la recopilación de la historia de Ikerlan, de Maier y de Eika. Con motivo del 40 aniversario

también colaboramos en las publicaciones de Danona y Orona; y por el 50 aniversario hemos colaborado en la reciente publicación de Danobat. Además, Ulma está recopilando la historia de la cooperativa, muy ligada a la historia de Oñati por décadas y la está publicando en su revista Begira.

Por otra parte, en estos momentos estamos trabajando en otras publicaciones de otras cooperativas pero prefiero no adelantar cuáles son, puesto que el protagonismo debe ser de ellas, y ellas deben darlas a conocer.

### ¿Qué aportan estas publicaciones?

Desde mi punto de vista, no se trata de una herramienta de marketing, ni de publicidad, ni de regalo, que en ocasiones sí que puede ser; sino que se trata de muchísimo más. Es una

manera de reconocer el trabajo de todas esas personas que han hecho posible que esa cooperativa esté hoy donde está. Por otra parte, es una ocasión para repasar los valores y principios que han regido esa cooperativa y que siguen vivos hoy en día. Pero no sólo eso, porque además analiza cómo una cooperativa ha aportado riqueza a su entorno, a través del empleo, la cultura, etc. Es además una herramienta muy útil para los jóvenes que se incorporan a esa cooperativa, puesto que se encuentran con una empresa hecha, fuerte en el mercado, y la mayoría desconocen sus inicios y su evolución.

En cuanto al patrimonio histórico industrial de nuestro entorno, estas publicaciones recogen los hitos más importantes de la historia, y detalles de maquinaria, condiciones de trabajo, ... que han sufrido una transformación impensable en aquella época.

### ¿Qué metodología habéis utilizado?

La metodología es prácticamente similar en todas ellas. Partimos analizando qué información guardan las propias cooperativas en sus archivos, y a continuación iniciamos una fase de entrevistas personales con los propios protagonistas de la historia, es decir, con los propios trabajadores de la cooperativa. En este sentido, creo que ésta es la verdadera aportación de estas publicaciones puesto que en la medida que desaparezcan esas personas, perderemos parte de la historia. En una tercera fase, también realizamos entrevistas con las personas que trabajan actualmente en la cooperativa, aportando un enfoque de futuro.

Una vez que terminamos estas fases, contamos con numerosa información a la que debemos dar forma a través de la redacción de los textos.

### Cada publicación guarda las características propias de esa cooperativa, ¿cómo se consigue?

Es cierto que cada cooperativa persigue un fin diferente con la publicación y que cada una tiene su propia personalidad. En este sentido, siempre tenemos muy presente la forma en que esa cooperativa quiere verse reflejada en la publicación, por eso trabajamos muy estrechamente con ellos hasta consensuar un texto que nos agrade a todos.

## JORNADA SOBRE "COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA LA EMPRESA" EN OTALORA

LKS Intelcom realizó el pasado 30 de junio en Otalora una jornada que bajo el título "Un salto cualitativo en sus comunicaciones de empresa. Comunicaciones Unificadas" pretendía acercar a las empresas las tendencias actuales dentro de las comunicaciones que se están produciendo dentro del sector de las TICs, tanto para Grandes Corporaciones como para Pymes. Para este evento contó con el apoyo de su *partner* tecnológico ALCATEL.

El objetivo de la jornada se centró en ofrecer una visión global a las soluciones y tecnologías que actualmente se están implementando en las empresas desde una óptica de integración global de los sistemas de comunicaciones con los sistemas productivos de la empresa aprovechándose de las ventajas y posibilidades de integración que ofrece la tecnología IP (Internet Protocol).





## ESTATU BATUETAKO KONGRESUKIDE BAT ARRASATEN



Alan B. Mollohan, Estatu Batuetako Kongresuko kidea West Virginiaren Estatutik, Arrasate aldera etorri zen MCCko gaur egungo egoera ezagutzera eta kooperatibekin elkarlanerako aukerak aztertzerako.

Hauxe da senadore demokrata honek egiten digun bigarren bisita eta oraingoan gainera ez zen bakarrik etorri, bertako enpresari mordo batekin lagunduta baizik. Berarekin egoteko aukera izan genuen eta berak esan zigunez txundituta dago gure Esperientzia Kooperatiboarekin, batez ere gure funtzionatzeko erarekin, *-printzipio eta balore kooperatiboan oinarrian mundu mailako lehiakortasuna lortu izana izugarrikoa da-* eta egoera berriei moldatzeko ahalmenarekin.



**Alan B. Mollohan** Miembro del Congreso de EEUU

### “Estamos analizando las opciones de negocios conjuntos con empresas de MCC”

#### ¿Cuál ha sido el objeto de su visita?

He venido a Mondragón con un grupo de empresarios de West Virginia con el objetivo de identificar posibles colaboraciones con empresas integradas en MCC. Nuestro Estado tiene un buen número de recursos naturales, pero como consecuencia de la crisis de principios de la década de los '80 nos vimos obligados a hacer una reflexión para reorientar nuestras principales actividades económicas, tratando de diversificar en productos y mercados.

Como consecuencia de esa reorientación, hemos dado pasos muy importantes en sectores como la informática, la ingeniería en general, la biotecnología,...

#### Y por qué han elegido Mondragón.

MCC es un grupo muy diversificado con un modelo de gestión bien diferenciado; y además West Virginia y el País Vasco guardan ciertas similitudes, geográficas, culturales y económicas. Cuando Michael Peck, el delegado de MCC en EEUU, me habló de vuestro Grupo no dudé en hacer una primera visita de reconocimiento.

En esta ocasión he venido con un grupo de empresarios de distintos sectores económicos para explorar las posibilidades de negocios conjuntos con empresas de MCC.

#### ¿Ha surgido algo concreto?

Se trata de una visita de análisis de esas posibilidades y por tanto es muy difícil que en esta fase del proceso se materialicen acuerdos concretos, pero es un primer paso imprescindible para conocernos y poder trabajar en el futuro.

#### ¿Qué le ha sorprendido de MCC?

Es sorprendente la capacidad que históricamente han tenido para afrontar los periodos de crisis. Asimismo, el hecho de implicar a las personas en el día a día de las empresas, haciéndoles entender que su aportación es fundamental, cosa aparentemente sencilla, pero que no se ha hecho bien en otras organizaciones. Otro aspecto que me ha cautivado es su filosofía, la manera de enfocar sus negocios basándose en unos principios y valores en los que la participación, la solidaridad intercooperativa, o la innovación toman carta de naturaleza. Y hacer todo esto de una forma rentable es si cabe todavía más loable.

#### El mercado norteamericano es una de las apuestas estratégicas de MCC cara al futuro. ¿Qué papel puede jugar West Virginia para acometer este reto?

Teniendo en cuenta las características de nuestra economía, con una capacidad industrial bien desarrollada, creo que West Virginia puede ser uno de los puntos de acceso de las empresas de MCC al mercado norteamericano.

Un aspecto que me ha cautivado de Mondragón es su filosofía, la manera de enfocar sus negocios basándose en unos principios y valores en los que la participación, la solidaridad intercooperativa, o la innovación toman carta de naturaleza.

# Plan de Empleo Cooperativo 2001-2004

Las cooperativas del Grupo Industrial de MCC han creado 4.149 empleos en régimen cooperativo desde 2001 hasta hoy. De cara al próximo periodo estratégico 2005-2008 se pretende intensificar el compromiso en la cooperativización del empleo.

José Ramón Gorosabel, Departamento de Gestión Social de MCC.

**H**ablar de empleo cooperativo es hablar de una de las señas de identidad más características de la

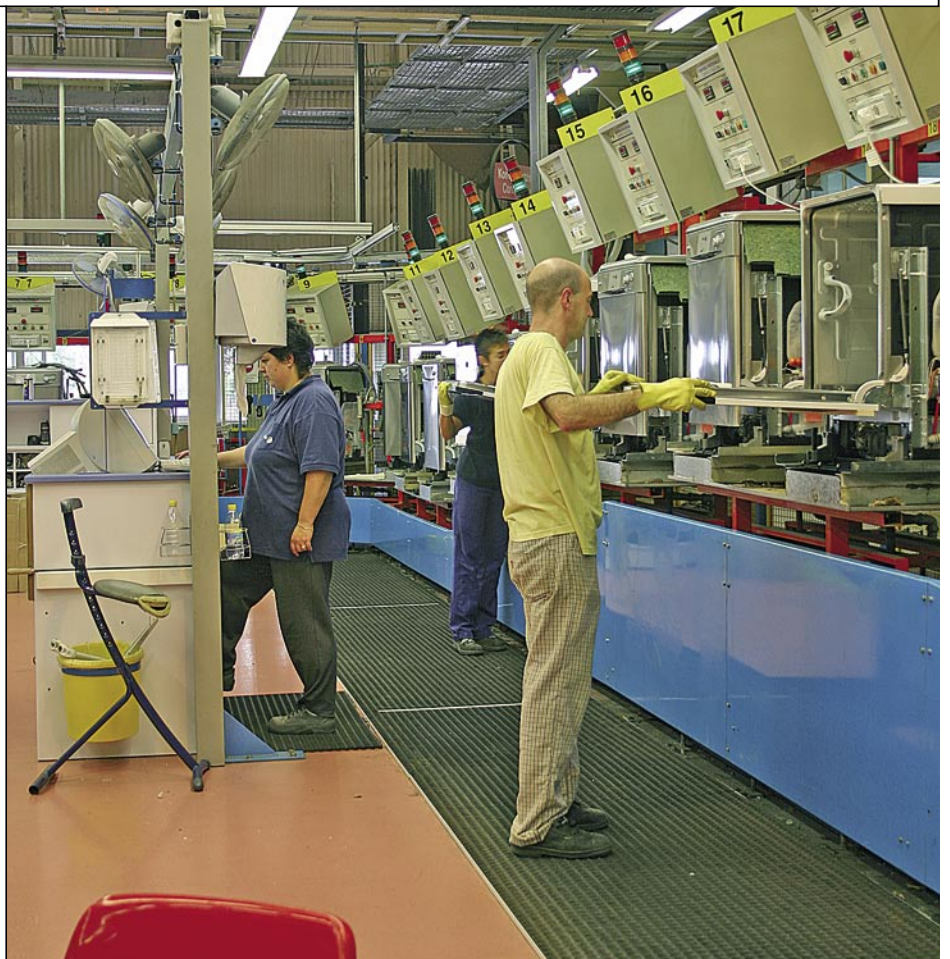
*Experiencia Cooperativa de Mondragón.*

Su evolución ha atravesado por diversas etapas, casi siempre al paso de la economía, pero no es menos cierto que el empleo, y sobre todo el empleo cooperativo, sigue siendo, aun en este nuevo escenario de globalización, uno de los retos estratégicos de las cooperativas, y por tanto, de la Corporación

Por tanto, aquí va una reflexión sobre las diversas etapas que ha superado y sobre cómo nos enfrentaremos a este reto en los próximos años.

## **Antecedentes: 1994-2000**

Tras la crisis de inicios de los 90, que afectó especialmente al sector industrial en donde el empleo registró una fuerte caída, vino una coyuntura favorable aprovechada con gran dinamismo por las cooperativas para incrementar de forma continua su nivel de actividad





a partir de 1994. Este incremento de la actividad, soportado tanto en la favorable coyuntura económica como en la apuesta que la Corporación realizó por el desarrollo y el empleo, llevó consigo una positiva evolución de éste último.

En los primeros años de recuperación el crecimiento neto del empleo cooperativo fue prácticamente nulo en el conjunto de las cooperativas industriales y el incremento de las plantillas se sustentó en la contratación de trabajadores eventuales por cuenta ajena. Alcanzar los adecuados niveles de flexibilidad se convirtió en la principal razón de ser del comportamiento de nuestras cooperativas, razón lógica teniendo en cuenta que, tras una profunda crisis, el nivel de trabajadores temporales prácticamente había desaparecido.

Una vez alcanzados niveles de flexibilidad más que suficientes, los órganos de la Corporación entendieron que era necesario dar un impulso a la contratación en régimen cooperativo por constituir ésta una de las esencias de nuestro modelo empresarial. La creciente sensibilidad derivada de este posicionamiento y, sobre todo, la continuidad del ciclo de bonanza económica posibilitaron un cambio de tendencia a partir de 1998.

Sin embargo, los informes de seguimiento sobre la composición de plantilla elaborados entre 1998 y 2000 mostraron que, pese al incremento neto de socios, la tasa de contratación por cuenta ajena permanecía prácticamente estable.

### **Plan de Empleo Cooperativo 2001-2004**

Las directrices para el Plan Estratégico Corporativo 2001-2004 plantearon nuevamente la mejora de la tasa de empleo cooperativo (Porcentaje que el conjunto de socios –de tiempo indefinido y de duración determinada– supone sobre la plantilla total) estableciendo como objetivo de referencia una proporción mínima del 80% sobre la totalidad de la plantilla.

Con ánimo de profundizar en la reflexión estratégica de esta variable se decidió la elaboración de un Plan de Empleo específico para el mismo período

El impulso dado a la dinámica de creación de empleo cooperativo en el Grupo Industrial ha sido muy importante en este último trienio en el que la tasa de empleo cooperativo ha mejorado 9,5 puntos porcentuales.





## Evolución % empleo cooperativo s/ plantilla

	2000	2001	2002	2003	2004
Plan de empleo	-	73,2	76,5	78,2	79,3
Evolución real	69,7	72,6	76,3	79,2	80,6 (**)
Diferencias (*)	-	-0,6	-0,2	1,0	1,3

(\*) En puntos porcentuales. (\*\*) Evolución hasta abril 2004.

Es a partir de 2002 cuando la tasa de empleo cooperativo real comienza a superar las previsiones, y cabe esperar que al final del ciclo contemplado se superen tanto el objetivo del Plan de Empleo (79,3%) y la directriz del Plan Estratégico (80%), ya que en abril de 2004 se sitúa en 80,6%.

2001-2004 y se desarrolló una Guía metodológica como soporte del análisis que debían realizar las cooperativas para elaborar su plan.

### Grupo Industrial

El Plan de Empleo se referenció al Grupo Industrial exclusivamente y a

las cooperativas que lo formaban, ya que los datos disponibles denotaban claramente que las mayores desviaciones respecto al objetivo fijado se producían en él. Posteriormente, con la incorporación de cooperativas significativas a la Corporación (Grupo Ulma, Matrici, Ampo y Ecenarro) se

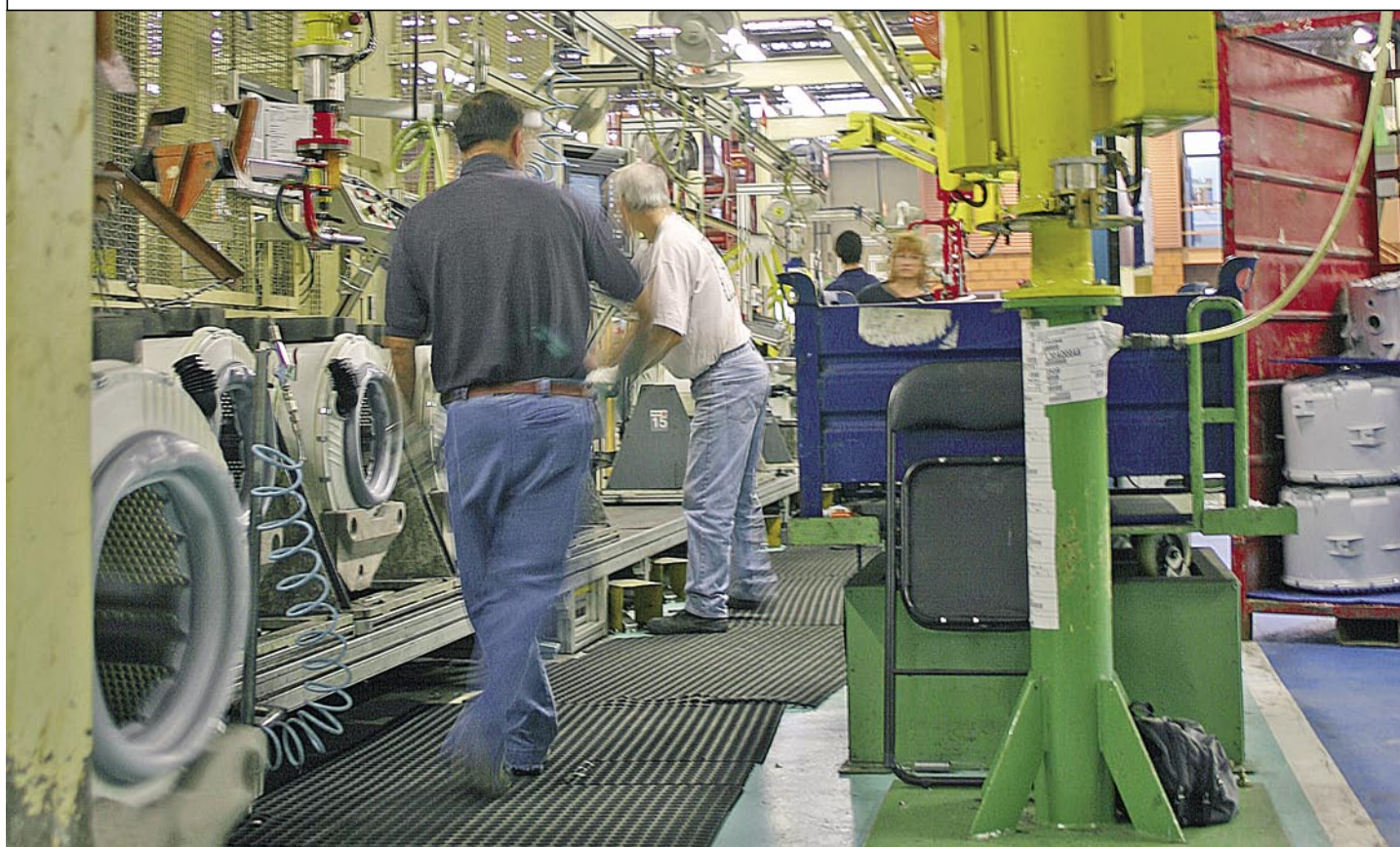
actualizaron las proyecciones para facilitar el análisis de la evolución real.

La reflexión que emprendieron las cooperativas comprendía un análisis retrospectivo:

- de la evolución de la plantilla
- de su composición (socios de trabajo, trabajadores por cuenta ajena, trabajadores de empresas de trabajo temporal)
- de las razones que influyen en la contratación por cuenta ajena: estacionalidad, carácter cíclico, precariedad en el crecimiento, flexibilidad estructural
- del perfil de contratación por cuenta ajena: modalidades contractuales, antigüedades de las contrataciones, régimen laboral, política salarial, etc

Posteriormente se establecían los planes de evolución de las plantillas contemplando la convergencia de las necesidades de dimensionamiento y flexibilidad con las directrices corporativas en materia de empleo cooperativo.

Las diferencias entre la situación de partida y la situación objetivo requerían un proceso de adecuación específico en cada cooperativa que determinaba





las diferentes acciones correctoras (incorporación de nuevos socios, socios de duración determinada,...) que debían emprenderse y el calendario de las mismas.

Asimismo, en el proceso de elaboración de los planes también se prestó atención a las posibles contingencias legales, contingencias fiscales, etc.

Como resumen general del plan cabe señalar que el compromiso que asumió el Grupo Industrial estaba alineado con las directrices corporativas aunque por escaso margen la tasa de empleo cooperativo no alcanzaba el objetivo de referencia (80%) ya que evolucionaba desde un 69,7% a un 79,3% entre finales de 2000 y 2004. Asimismo todas las divisiones planificaban importantes avances en sus respectivas tasas de empleo cooperativo lo que conducía a la mejora global de 9,6 puntos porcentuales. El compromiso de generación de empleo cooperativo en cifras absolutas también resultaba importante: 4.463 nuevos socios.

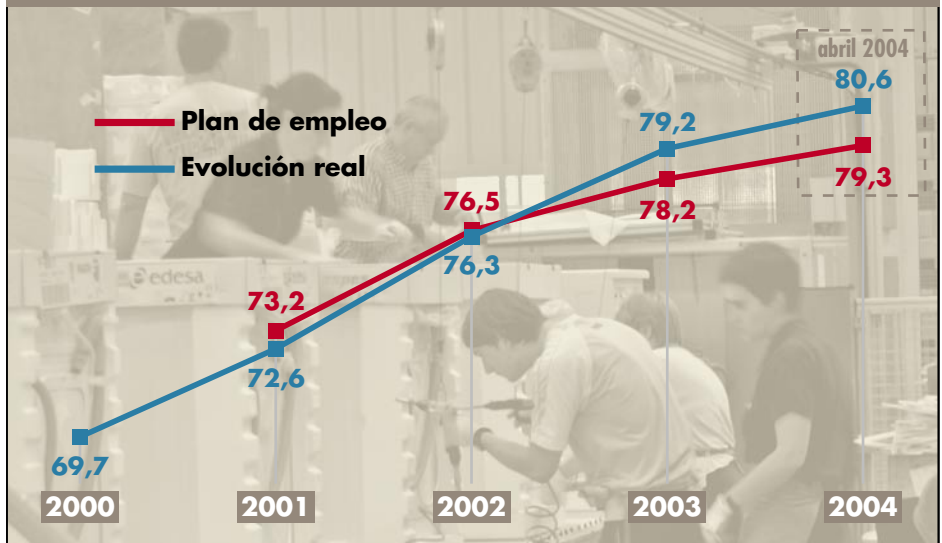
El correspondiente seguimiento del plan se previó realizar anualmente mediante informe anual al Consejo General y a la Comisión Permanente.

En el cuadro I podemos comparar cuál ha sido la evolución real de la tasa de empleo cooperativo en relación a las proyección que hemos comentado.

A la vista del cuadro (o del gráfico) se aprecia que es a partir de 2002 cuando la tasa de empleo cooperativo real comienza a superar las previsiones, y cabe esperar que al final del ciclo contemplado se superen tanto el objetivo del Plan de Empleo (79,3%) y la directriz del Plan Estratégico (80%) viendo que en Abril de 2004 se sitúa en 80,6%.

El impulso dado a la dinámica de creación de empleo cooperativo en el Grupo Industrial ha sido muy importante en este último trienio en el que la tasa de empleo cooperativo ha mejorado 9,5 puntos porcentuales. Ello ha sido posible gracias a que la incorporación de nuevos socios ha incrementado su ritmo de crecimiento en este período alcanzando una cifra 4.149 nuevos socios frente 3.533 previstos en el Plan de Empleo. ●

### Evolución % empleo cooperativo s/ plantilla



Los órganos corporativos no prevén bajar la guardia en este campo y tanto la Política Empresarial aprobada para el próximo ciclo estratégico 2005-2008 como las directrices para elaboración del PEC hacen hincapié en esta variable.

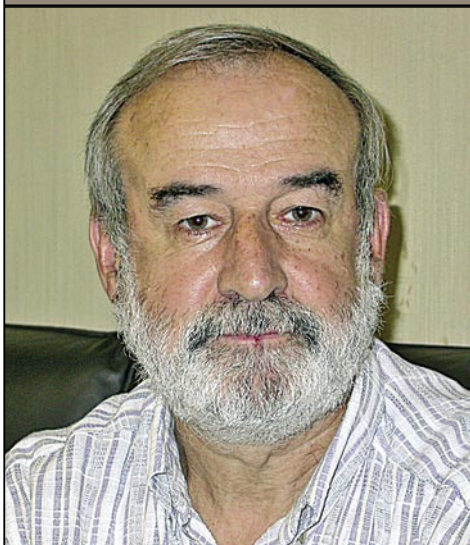
### Plan de empleo 2005-2008

**Como se ha indicado anteriormente , la generación de empleo cooperativo constituye una de las esencias de nuestra Experiencia Cooperativa y está muy presente tanto en nuestra Filosofía Inspiradora como en nuestra Política Empresarial.**

**La experiencia del ciclo estratégico que expira este año está siendo muy importante en el ámbito que se comenta y resulta conveniente no perder el ritmo alcanzado en su gestión. Los órganos corporativos no prevén bajar la guardia en este campo y tanto la Política Empresarial aprobada para el próximo ciclo estratégico 2005-2008 como las directrices para elaboración del PEC hacen hincapié en esta variable, con un incremento en la cota de compromiso asumida ya que el objetivo de referencia fijado para final de período sitúa la tasa de empleo cooperativo en 85%, lo que supone un incremento de 5 puntos porcentuales respecto a la referencia del ciclo anterior.**

**Considerando que el Plan de Empleo Cooperativo ha contribuido positivamente a la mejora que se comentado, en el Centro Corporativo se piensa en repetir la experiencia, y una vez finalizado el actual proceso de planificación estratégica que se está llevando a cabo en la Corporación el departamento de Gestión Social preparará la elaboración de un plan para el nuevo cuatrienio en colaboración de las cooperativas que son en definitiva quienes tienen encomendada la importante misión de generar empleo cooperativo.**

## Entrevista



**Enplegu kooperatiboari buruz aritu gara azken sei urteotan 1.650 bazkide egin dituen Fagor Etxetresnak kooperatibaren giza baliabideetako arduradunarekin.**

## José Luis Andrés

### Director de RRHH de Fagor Electrodomésticos

**F**agor Electrodomésticos es la cooperativa industrial más grande de la Corporación. El pasado ejercicio alcanzó una facturación superior a los 900 millones de euros y daba empleo a más de 4.000 personas. En los últimos años Fagor han contribuido de forma notable al incremento del empleo cooperativo en MCC, como nos cuenta el propio José Luis Andrés a lo largo de esta entrevista.

#### **Cuéntanos para empezar cuál es la foto actual del empleo cooperativo en Fagor Electrodomésticos.**

A fecha 30 de junio de 2004, el porcentaje acumulado de puestos medios de personal eventual, sobre el de socios, es de un 22,5% (783 TCA's eventuales frente a 3.474 socios), por debajo del 25% establecido por la Ley. Porcentaje que es equivalente a un 18,4% sobre el total de puestos medios de toda la plantilla.

#### **¿Qué evolución ha experimentado en los últimos años el empleo cooperativizado?**

Tomando como referencia el año 1.998, en los 6 años y medio transcurridos desde entonces, hemos incorporado alrededor de 1.300 nuevos socios en Fagor Electrodomésticos. De estos, una parte lo ha sido para cubrir las bajas de los socios jubilados y el resto para dar respuesta al crecimiento de la Empresa en ese periodo (de 3.600 a 4.250 puestos medios, aproximadamente).

Además, en este mismo periodo se han incorporado también en EDESA 250 nuevos socios, a los que habría que

añadir otros 100 de Geyser, a consolidar en el presente ejercicio 2.004, en virtud de la oferta realizada a los trabajadores por cuenta ajena de esta empresa (Mano Obra Directa) para transformarse en socios de Fagor Electrodomésticos.

Con todo lo cual, la suma total de nuevos socios alcanza la cifra de 1.650 personas.

#### **Supongo que será motivo de orgullo en Fagor vuestras tasas de empleo cooperativizado ¿no es así?**

No se trata tanto de un sentimiento de orgullo; diría que es más la lógica satisfacción que produce el hecho de saber que, como empresa, se está contribuyendo a generar empleo cooperativo en el entorno, haciendo así realidad el compromiso adquirido de expansión y desarrollo de nuestra experiencia y modelo de empresa.

#### **En el mercado laboral se habla mucho de ETTs, de contratos precarios, de eventualidad... y Fagor haciendo socios. ¿Por qué?**

Fundamentalmente, por tres razones. De un lado, por coherencia con nuestro modelo y compromiso de Empresa de generación y fomento de empleo cooperativo.

Por otro lado, porque es la forma natural de contribuir a la expansión y desarrollo de los valores cooperativos en nuestro entorno más inmediato.

Y por último, para tratar de ser consecuentes con la aplicación interna de nuestros principios de autogestión, solidaridad retributiva, etc. para el conjunto del colectivo de la

# “Creamos empleo cooperativo por



Cooperativa.

En este mismo sentido, mantenemos una política de gestión y tratamiento socio-laboral del personal eventual, presente en cada momento, fundamentado en criterios de equidad, homogeneidad y coherencia retributiva con el aplicado a los socios.

### **En tu opinión, ¿qué condiciones se tendrían que dar hoy en día para que todos los empleos fueran en régimen cooperativo?**

El objetivo del pleno empleo cooperativo solo sería posible en un contexto de estabilidad productiva a lo largo del ejercicio y sostenido en el tiempo. Algo que, en nuestro caso, resulta inviable habida cuenta de la estacionalidad de algunos de nuestros productos, como es el caso de Frigoríficos que duplica ventas en diferentes periodos del año, amén de la propia evolución del mercado (demanda) que fluctúa, en ocasiones, de manera imprevista.

### **¿Crees que los órganos corporativos tienen que incidir más en la difusión de políticas de cooperativización de empleo entre las cooperativas?**

En Fagor Electrodomésticos podemos afirmar que existe un nivel de concienciación suficiente respecto a la generación de empleo cooperativo, impulsado y controlado además desde los órganos sociales de base (Consejos Sociales).

Sin embargo, pueden darse situaciones diferentes en las que, actividades de difusión, impulso y fomento del empleo cooperativo, desde la propia Corporación, podrían contribuir a esa necesaria concienciación.

En cualquier caso, es responsabilidad exclusiva e intransferible de cada Cooperativa ajustar el empleo societario a los parámetros exigidos por la Ley.

### **Amenazas de la globalización**

#### **Globalización y deslocalizaciones, palabras tabú en los tiempos que corren. ¿Qué riesgos suponen las deslocalizaciones para los empleos cooperativos?**

Efectivamente se trata de un riesgo cuya mayor o menor incidencia en una u otra Cooperativa dependerá de su posición competitiva concreta y del sector de actividad al que pertenece.

En nuestro caso, se trata de una amenaza real y próxima en el tiempo, y contemplada como tal en el Plan Estratégico 2005/2008 que estamos actualmente elaborando en el que, como consecuencia de determinados proyectos de racionalización productiva, se plantea el traslado de algunas actividades de bajo valor añadido.

Sin embargo, y como contrapartida, centraremos los esfuerzos en el lanzamiento de nuevos proyectos con mayor valor añadido, para compensar, a corto plazo, el efecto del traslado de actividades, y posibilitar, a futuro, la continuidad y crecimiento del empleo cooperativo.

Para hacer frente a los riesgos de la globalización centraremos los esfuerzos en el lanzamiento de nuevos proyectos con mayor valor añadido, para compensar, a corto plazo, el efecto del traslado de actividades, y posibilitar, a futuro, la continuidad y crecimiento del empleo cooperativo.

Muestra de ello lo constituyen diversas actividades que se están poniendo en marcha (Ibai, Rotex, Ekisun, Sistemas Avanzados para el Hogar, Actividad de Inox., etc.) y que esperamos contribuyan al objeto pretendido de generación de empleo cooperativo.

### **¿Algo más que comentar?**

Una reflexión más desde la vertiente cualitativa del tema que nos ocupa, el empleo cooperativo. El concepto "empleo cooperativo" no lleva necesariamente incorporado el condicionante de asunción mimética, por parte de los nuevos socios, de los principios y valores que teóricamente lo definen.

Más bien, podríamos afirmar que los cambios generacionales y culturales habidos, unidos a otros factores (vivencia, sentido de pertenencia, etc.) hace que algunos de estos valores no se manifiesten igual que antaño.

Lo cual nos conduce inexorablemente a plantearnos abiertamente algunas preguntas concretas, tales como: ¿qué debemos hacer para recuperar, mantener y afianzar los valores que configuran nuestras propias señas de identidad?, o bien, ¿qué necesidad tenemos de adaptar y actualizar estos valores a la realidad y momentos presentes?

Preguntas éstas que, como elemento de preocupación y reflexión, nos parece oportuno aflorar, con vistas a un obligado debate futuro sobre las mismas. ●

El objetivo del pleno empleo cooperativo solo sería posible en un contexto de estabilidad productiva a lo largo del ejercicio y sostenido en el tiempo.

# coherencia y compromiso social"

## Entrevista



**IRIZAR kooperatiban badute zeresana enplegu kooperatiboari buruz, azken zortzi urtetan 300 bazkide baino gehiago egin dituzte eta.**

## Juanje Anduaga

**IRIZAR-ren Pertsonetikiko harremanak koordinatzearen arduraduna**

### Hasteko, esaiguzu zer nolako bilakaera izan duen enplegu kooperatiboak Irizarren azken 8-10 urteotan.

Irizar Ormaiztegin azken zortzi urteetan 313 enplegu kooperatibo sortu ditugu.

### Eta zein politika edota irizpide jarraitu duzue enplegu horiek sortzeko?

Gure Pentsamendu Estrategiko konpartituetan onartuta daukaguna. Pertsona batek, IRIZAR Proiektuan sartzen den lehenengo momentutik, gure Pentsamendu Estrategiko eta gestio ereduarekin bat egiten badu, badaki, epe jakin batean -3 urte - Irizarreko bazkide izango dela.

Horretarako, jarraipen bat egiten diogu, Profesiograma baten bitartez, Irizarren hasi eta handik 6, 12, 24 eta 36 hilabetera. Profesiograma honetan inizatiba-motibazioa, lan taldeetan lortutako integrazioa eta kalitatea hartzen dira kontuan bereziki.

### Politika horrekin segitzeko asmorik bai?

Pentsamendu Estrategikoak urtero berrikusten ditugu, baina aurten ez dugu espero aldaketa handirik gai honetan. Beraz, erantzuna baiezkoa da.

### Galdera sinplea: zergatik enplegu kooperatiboa?

Ormaiztegin, gure Pentsamendu Estrategikoetan Irizarreko Proiektuan integratuta daukagun pertsonekin hartutako konpromiso bat delako.

### Eta zer gertatzen da kanpoan dituzuen lantegietako langileekin?

Euskal Herritik kanpo daukagun beste Proiektuetan, elkarte anonimoak diren heinean, hango pertsonak ez dira bazkideak, baina Ormaiztegiko gestio eredu berdinari jarraitzen diote, Batzar Nagusiak egiten ditugu, eta askatasunean eta erantzukizunean oinarritutako diziplina anitzeko lan taldeetan aritzen dira.

Horrek esan nahi du egunero balore kooperatiboak praktikatzan dituztela helburu konpartituak lortu ahal izateko eta, ondorioz, emaitzen zati bat jasotzen dute.

Beraz, guretzat, konpartitzeko -kooperatibismoa egiteko- ez da derrigorrezkoa Kooperatiba izatea, beste mota batzuetako sozietateetan ere egin daiteke.

“Quien hasta ahora era eventual, al pasar a ser socio, no tiene por qué tener mayor motivación ni implicación que en la situación anterior, nitampoco se convierte en más Cooperativista”.

# “Enplegu iraunkor, parte hartzaile



### **Zuen proiektuan parte hartzeak/inplikazioak berebiziko garrantzia du. Bazkide izanda, areagotu egiten dira bi faktore horiek?**

Ez dauka zergatik bazkide izateagatik izan. Sekretua datza Proiektu bakoitzeko Pentsamendu Estrategikoetan eta horiek nola guztien artean landu eta konpartitzen diren. Gure kasuan ez dugu ezberdintasunik nabaritzen bazkide eta bazkide ez diren artean, zeren denok baitaukagu aukera berdina Irizar Proiektuan parte izaten hasten garenetik, boto eta guzti, bazkide izan edo ez, Batzar Nagusietan parte hartzeko eta autokudeatutako lan talde ezberdinetan erabakiak hartu eta besteekin konpartitzeko.

### **Enplegu Kooperatiboa: bi hitz, lehena izena eta bigarrena adjektiboa. Batzuek diotenez enplegua sortzea da garrantzitsuena, adjektiboari erreparatu gabe. Zuk zer deritzozu?**

Gure Misioak askatasunez eta erantzukizunez esparru kooperatibo batean enplegua sortzea du helmuga. Beraz, guk pentsatzen dugu lehen helburua enplegu iraunkor, parte hartzaile eta kalitatezkoa sortzea dela. Gero, proba epea gainditutakoan, aldi baterako dagoen langilea bazkide egin behar da, noski.

### **Nazioartekotze prozesuak**

#### **Deslokalizazioa denon ahotan dabil. Kanpoan lantegiak irekitzea, hemengo enpresen enplegu kooperatiboaren kaltetan?**

Deslokalizazioa ezin da inoiz erabili hemengo arazoak konpontzeko asmoarekin –kostuen arazoa eta, gehienetan, pertsonen kostua zuzenean–.

Alderantziz, erabaki estrategiko horren ondorioa bertako lanpostuak murriztea izaten baldin bada, estrategia horrek eredu kooperatiboaren porrota suposatzen du, eta emaitza hobekak lortu beharrean ahulagoa egiten zaitu. Izan ere, gero, horrelako erabaki bat hartzen denean, nola berreskuratzen da bertako kudeatzaileengan galdutako konfiantza eta sortzen den motibazio eza?

Beraz, kanpoan lantegi bat ireki aurretik, lehenengo etxeko lanak egin behar dituzu, Proiektua berraztertu, sortzen diren hobekuntza organizatiboak aplikatu eta balio erantsiak lortu, ahuleziak indar bihurtu arte.

Horrela bada, gure ustez Internazionalizazio prozesuak hausnarketa estrategiko sakon baten ondorioa izan behar du, eta, kanpoan lantegiak irekitzeko arrazoi ezberdinak egon arren, kanpoan lortutako balio erantsiak hemengo Proiektu sendoa oraindik gehiago indartzeko balio behar du.

#### **Irizarren halaxe gertatu da?**

Gure kasuan, erabaki hau hartu genuenean, epe ertain-luzera begiratu hartu genuen, hemendik ondo erantzun ezin zaien etorkizun handiko merkatuen aukera guztiak aprobetxatzeko. Esate baterako, Ameriketako Brasil eta Mexikon dauzkagun

“Antes de abrir una planta en el exterior hay que tener las tareas de casa hechas, revisar el Proyecto, aplicar las mejoras organizativas que surjan y conseguir valores añadidos, hasta convertir las debilidades en fortalezas”.

planta biak eta dena egiteko dagoen Txina eta Indiakoak. Ondorioz, internazionalizatzeko erabakia hartu genuenetik 2.119 lanpostu sortu ditugu kanpoan eta 304 Ormaiztegin.

#### **Besterik?**

Proiektu bateko ebentual bati, bazkide izateko bere arrazoi bakarra lanpostua finkatzea delako, berdin ematen baldin badio Proiektu horretan edo beste edozeinetan bazkide egiteak, zeharka baldin bada ere, Proiektu horren kultura kooperatiboaren gabeziak salatzen ari da, eta, ondorioz ereduaren berrazterketa eskatzen du.

Are gehiago, orain arte ebentuala izatetik bazkide izatera pasatzeagatik ez dauka zergatik aurreko egoeran zeukana baino motibazio eta inplikazio gehiagorik, ezta ere Kooperatibistago bihurtzen.

Kooperatibismoak Proiektuaren Pentsamendu Estrategikoetan eta gestio ereduaren txertatutako partizipazio kultura bat suposatzen du, pertsona guztiei gestioan parte hartzeko aukera ematen zaielarik.

#### **Beraz, proiektua bera da gakoa.**

Bai horixe! Egin ditzagun aurretik Proiektu kooperatibista erakargarriak, motibazio eta inplikazio altuko ebentualek Proiektu horretan bazkide izateko ilusioa eduki dezaten, Pertsonen eta Proiektuen garapenerako. ●

“Propongamos Proyectos cooperativistas atractivos, para que los eventuales que tienen motivación e implicación altas tengan ilusión por ser cooperativistas, y propiciar así el desarrollo de las Personas y de los Proyectos”.

# eta kalitatezkoa da gure helburua”

# En la senda de la recuperación económica

El informe anual de Caja Laboral sobre la evolución de la economía vasca en 2003 destaca el empuje de la construcción y el repunte de la industria. En 2004 todo apunta hacia la recuperación, a pesar de la preocupante evolución de los sectores de máquina-herramienta y construcción naval.



**C**aja Laboral ha dado a conocer este mes las principales conclusiones de su ya clásico –26 ediciones– “Informe sobre la evolución de la economía vasca”, en este caso referido a 2003. En el acto de presentación del documento, celebrado en Bilbao, estuvieron el director general de Caja Laboral, Juanjo Arrieta, el director regional de Bizkaia, Ricardo Aristondo y Joseba Madariaga, nuevo director de estudios de la entidad que sustituye en esa tarea a Inmaculada Gallastegui, coordinadora del estudio durante la última década.

De forma genérica se puede concluir que la atonía

económica de los últimos tres años llega a su fin si tenemos en cuenta el empuje de la construcción, el repunte de la industria –excepto el sector de máquina-herramienta y construcción naval– y la estabilidad del sector servicios.

## Previsiones 2004

Atendiendo a las estimaciones de los organismos internacionales se puede indicar que las expectativas de crecimiento para el año en curso son buenas en todas las áreas económicamente significativas del planeta.

En cuanto a la economía vasca, si se observa el



comportamiento trimestral, destaca el perfil de aceleración del crecimiento del PIB, así como del Índice de Producción Industrial, lo que augura una reactivación económica a lo largo de este año.

No obstante, es necesario señalar una serie de incertidumbres en el panorama económico:

- Las expectativas de subidas de tipos.
- El precio de las materias primas, especialmente el petróleo.
- Las tensiones en la demanda mundial por países como China o India.
- El elevado endeudamiento de las familias.
- El precio de los activos inmobiliarios.

Asimismo, el estudio advierte que la economía del País Vasco también debe gestionar adecuadamente las implicaciones para nuestras empresas de la ampliación de la Unión Europea, las deslocalizaciones y la conflictividad laboral. En definitiva, en este contexto será necesario *"aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para incrementar la competitividad de las empresas, invirtiendo en I+D+i"* señaló Juanjo Arrieta.

### Evolución 2003

A nivel internacional 2003 ha mostrado los primeros síntomas de recuperación. Los datos de crecimiento del PIB han estado liderados por EEUU, mientras que la UE mantiene un perfil menos acelerado por la delicada situación de Alemania y el escaso dinamismo de Francia e Italia.

En este contexto, la economía española cerró el año con un crecimiento económico del 2,4%, con mejoras en los indicadores de empleo, paro e inflación.

De manera similar, en la Economía Vasca el crecimiento económico se ha situado en un 2,4% en la CAPV y en un 3% en Navarra. En este contexto, destaca el comportamiento que ha mantenido el empleo, variable que ha seguido creciendo a tasas similares a las del PIB tanto en la CAPV como en España, y un poco más atenuadamente en el caso de Navarra. Consecuentemente, han mejorado las tasas de paro, consolidándose en la CAPV por debajo del 10%. También en 2003 se han observado los primeros síntomas de recuperación del comercio exterior.

Los registros de crecimiento se han basado en el dinamismo mostrado por el sector de la construcción tanto en la CAPV como en Navarra, reproduciendo el comportamiento sectorial del conjunto español. En cambio, la industria ha atravesado un año poco activo, al tiempo que el sector terciario mantiene las tasas de crecimiento de los últimos ejercicios.

2003 fue un año negativo para el sector primario, en parte debido a las altas temperaturas del pasado año, que afectó sobremanera al sector agrícola y forestal y en menor medida al ganadero. El informe recoge también el descenso tanto en número de embarcaciones como de tripulantes de la flota de bajura vasca, con un descenso de capturas del 26,3% sobre el año precedente.

### Sector industrial

En lo que se refiere al sector industrial, se puede apreciar el escaso dinamismo en el que se encuentra sumida la actividad sectorial desde 2001, derivado fundamentalmente de la atonía

de las exportaciones al hilo del debilitamiento de la economía internacional. Así, en la CAPV se registra un incremento anual del IPI del 2,1%, mientras que en el caso de Navarra la caída fue del -1,9% en el mismo periodo. Pero a lo largo de la segunda mitad de 2003, y especialmente en los últimos meses del ejercicio, se aprecian signos de reactivación de la actividad, favorecida por la confirmación de la recuperación de la economía internacional.

Del análisis de la producción o ventas de los diferentes sectores industriales en 2003 se distinguen:

- **Sectores con peor comportamiento:** Construcción Naval, Máquina-Herramienta y Electrodomésticos.
- **Sectores con comportamiento próximo a la media:** Cemento, Papel, Siderurgia y Herramienta Manual.
- **Sectores con buen comportamiento:** Electrónico- Informático, Componentes de Automoción y Caucho.

También en 2003 las empresas industriales vascas han obtenido unos buenos resultados económicos, reflejo de la saneada situación de sus cuentas de resultados, lo que les ha permitido incrementar sus niveles de rentabilidad respecto del ejercicio precedente, truncando de este modo la tendencia descendente observada en el bienio anterior. ●

## Debagoiena y el reparto igualitario de la riqueza

**Coincidiendo con la publicación del "Informe sobre la economía vasca" de Caja Laboral, este mismo mes de julio la Diputación de Gipuzkoa ha dado a conocer las conclusiones de un estudio sobre las declaraciones fiscales de sus contribuyentes. Y según este análisis, Gipuzkoa se estructura en torno a tres modelos de desarrollo:**

- **El turístico-residencial (Donostia, Zarautz y Hondarribia), caracterizado por rentas elevadas y un reparto desigual entre sus habitantes.**
- **Los prestadores de servicios a su entorno geográfico, modelo en el que se incluyen las localidades cabeceras de comarcas, como pueden ser Tolosa, Ordizia, Beasain, Azpeitia, Elgoibar o Eibar.**
- **El modelo igualitario, representado por los municipios de Debagoiena y caracterizado por unas rentas altas y una distribución igualitaria.**

**Este reparto igualitario de rentas, que ya se puso de manifiesto en informes anteriores de la Hacienda guipuzcoana, se atribuye en parte a la tradición cooperativa y al elevado peso de las rentas de trabajo de los contribuyentes de la comarca. El propio informe señala que esa distribución de las rentas "es una característica que cabe extender a cada uno de los municipios, lo que añade un grado más de igualdad, como es la uniformidad territorial".**

# Nosotros

Jose M<sup>º</sup> Larrañaga

**A**l nacer, torpemente, vamos reconociendo el yo propio, a reconocer la diferencia entre el mundo exterior y la propia identidad. Poco a poco nos vamos dando cuenta que nuestra piel es el límite exterior de un ser al que llamamos yo, o, los más cultos, ego.

## Yo

La palabra yo simboliza mi identidad, mi presencia en el mundo, lo que siempre me acompaña a donde vaya. La primera palabra que el niño pronuncia no es yo (antes dice ama, aita, no, sí) porque para él todo lo que existe es yo, no es, por tanto, necesario afirmarlo ni verbalizarlo. Yo es el centro de su universo, es la época del egocentrismo y sólo existe lo que existe en mi yo (explora primero con la boca, después con la mirada, más adelante experimentará la tercera dimensión tirando cosas al suelo y descubrirá la diferencia entre presencia y ausencia).

La edad infantil es un viaje hacia el conocimiento y descubrimiento de nuestra propia realidad, identificamos nuestros sentimientos, nuestros temores y nuestros miedos, nuestras limitaciones y, sobre todo, nuestros sueños de ser mayores. Incómodo, indeciso, cambiante, inseguro el yo se va afirmando, mientras descubre la realidad

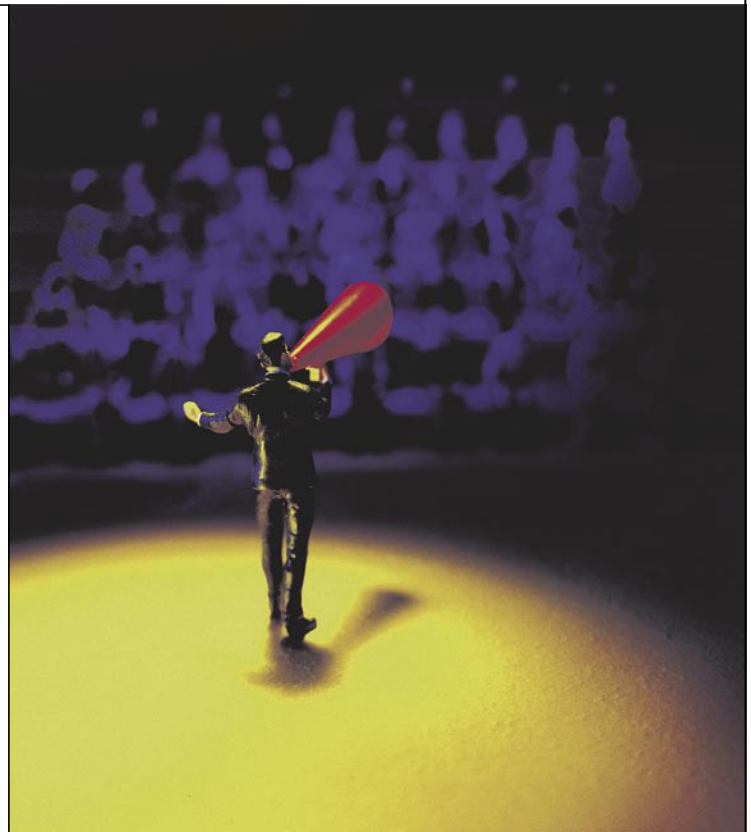
Vamos llenando de "sentido" los mensajes que recibimos del mundo ajeno al propio yo, pero encajamos esos mensajes en el esquema interno y propio del yo. El yo es aún débil y vacilante y, por tanto, debemos protegerlo en un nosotros familiar, cálido y maternal.

Piaget decía que dividimos la vida en dos mitades: *"La primera mitad es para aprender a decir yo y la segunda mitad es para olvidarse del yo"*.

Las personas ancladas en el yo, o que priorizan sobre las demás cosas y seres el yo, son individuos primarios, no desarrollados suficientemente para el encuentro social. El capitalismo justifica su doctrina asegurando que el egoísmo individual es, en un mercado libre, el motor del progreso e incluso de la justicia social. No parece que una posición infantil pueda resolver los problemas de una sociedad madura.

## Tú

Posteriormente descubrimos otros seres que reivindican su yo diferente, la realidad que nos dice que además del yo existen otras personas que nos ayudan o nos orientan (o nos agreden) de las que dependemos y a las que debemos dominar si queremos que hagan algo que me interesa. Descubrimos que tienen una voluntad propia.



Las personas desarrollamos el yo frente a cosas y a seres. El reino de las cosas es mensurable, cuantitativo, transformable y manipulable, es el **tener**.

Frente a las personas descubrimos el mundo del **ser**, de la comunicación, de la transcendencia, del encuentro o del desencuentro. **Ser y tener** son planos diferentes: podemos tener cosas pero no seres. Incluso en el yo tenemos peso, piernas, pelo, etc. pero somos honestos, malvados, etc.

Aprendemos a no tener a las demás personas sino a relacionarnos con ellas, a apreciarlas o a odiarlas, a entendernos o a confrontarnos con ellas (cuando empezamos a dosificar a las personas es cuando hablamos de recursos humanos, de mano de obra directa o indirecta).

Las personas somos seres relacionales y esa relación es la que otorga la palabra. Mi identidad de yo es contrastada por la identidad del tú. Yo no sería posible sin tú.

Pero existen en nuestras vidas tú nutrientes y tú rémoras. Unos nos hacen crecer y otros nos empequeñecen. Hay quien trata de hacernos creer que lo malo ocurre en la vida por culpa de mi yo (el enorme peso de la oscura culpa que nos aplasta y anula) y el bien está fuera de mí: yo soy malo y el otro es



**El capitalismo justifica su doctrina asegurando que el egoísmo individual es, en un mercado libre, el motor del progreso e incluso de la justicia social. No parece que una posición infantil pueda resolver los problemas de una sociedad madura.**

bueno. Y nace la dependencia insana, es el desvalimiento aprendido, el abandono de la propia voluntad para depender de los tús que, además, van a castigarme mercedamente porque yo es malo y es mejor anularlo.

Por el contrario los tús nutrientes me comunican un reflejo de mi yo, esperanzador, positivo, maduro, importante y me alientan a crecer y a mirar a lo alto, a ser yo mismo. Personas que orientan mi desarrollo hacia un destino que mi yo hace posible por sí mismo.

Porque el crecimiento personal es de esas cosas que jamás uno puede delegar en otros.

La relación con los tús es esencial para el yo. Podemos hacer que el otro me someta o se someta: es decir que me convierta en víctima o en tirano. Puede ser que me exija cambiar, que trate de imponerme un destino o bien que sea un colaborador en mis propios planes. También puede ocurrir la más cruel de todas las posibilidades de la relación entre el yo y el tú: la indiferencia, el abandono. Tenemos necesidad del otro y si ese otro nos ignora nos nace una frustración inmensa, colosal, definitiva.

### **Nosotros**

Voy a contar un cuento que se me ha ocurrido.

Un buen día el enamorado llamó a la puerta de su amada; "¿Quién es?" –preguntó ésta– "Soy yo" respondió Romeo. "En mi hogar no hay espacio para Yo" dijo Julieta y la puerta no se abrió. El frustrado enamorado se fue al bosque desesperado y caviló durante todo el día, a la puesta del sol llamó de nuevo a la puerta y otra vez escuchó la voz de su amor que preguntaba: "¿Quién es?" y esta vez él respondió "Soy tú". Esta vez la respuesta fue: "No abro mi puerta a ningún Tú". Otra vez se recluyó el enamorado en el bosque a meditar y a la mañana siguiente tocó la puerta y cuando escuchó la pregunta respondió "Nosotros" y esta vez se abrió la puerta de par en par.

Nosotros es una unidad superior que nos llama, nos integra y nos trasciende. Pero el nosotros no es un yo ampliado sino una realidad que debemos alcanzar aprendiendo a convivir, a coexistir, a compartir.

Pasar del yo al nosotros supone la pérdida del yo y el reencuentro con la unidad presentida y nunca del todo realizada en el pueblo, en el grupo, en la comunidad o en la empresa.

La adolescencia, una época intensa, pasional y rupturista es la segunda etapa del viaje de la vida donde queremos reconocernos en el yo pero desde la mirada exterior.

Rompemos con todo lo vivido en un alarde de rebeldía para lograr la independencia de ese yo que necesitamos afirmar frente a los otros.

Se dice que la adolescencia es una edad difícil porque nada de lo que conocemos nos parece suficientemente bueno y todo es susceptible de ser derribado y vuelto a construir con otros esquemas.

Un grupo de soldados tuvieron que pasar la noche a la intemperie en un campo helado de manera que a la mañana siguiente fueron encontrados tan trabados y tumefactos que no había forma de destrabarlos porque nadie sabía muy bien cual era su pierna o su brazo. Dicen que un oficial tomó un machete y fue pinchando cada miembro y cuando uno decía: "¡ay!" preguntaba "¿Cómo te llamas?", o "¿Quién eres tú?". Todos fueron recuperando la conciencia de su yo a través del dolor.

El nosotros no sustituye nunca al yo.

Nosotros no es una comunidad de intereses sino personas de trato frecuente, comunicativo, interactivo y que se reconocen ciertos lazos de unión. ●

### **Nosotros Yo**

**La palabra nosotros se compone de ocho letras y de ellas dos se repiten: la "s" que aparece dos veces y la "o" que lo hace tres veces, la "o" que ha recogido intencionadamente del yo, de esos yos que componen el nosotros. Además cuenta con otras tres letras diferentes que aportan ese componente que los doctos llaman sinergia y que no es sino el poder multiplicador de la unión.**

**Cuando dos nos unimos codo con codo somos más que dos (los orgullosos aragoneses decían a sus nobles en el medievo "Yo soy tanto como tú, pero unido a otros somos más que tú").**

**Nosotros significa que yo se deja influir por los demás y que, a su vez, influye en los demás. No es exclusivamente una comunidad de intereses sino personas que han logrado relacionarse con madurez creando un "cuerpo" (corporación); una comunidad (comunión) o una sociedad (socio) que no se construye por adición simple de unidades: yo, más yo, más yo...= nosotros. Nosotros es un raro compendio de sumas y restas, de sumar yo, pero restar partes de yo. Todos hemos observado el curioso fenómeno social en el cual personas individualmente maduras juntas se convierten en masa que actúa infantilmente (campos de fútbol, algaradas callejeras, mítines, etc.)**

### **Cooperación**

**La cooperación convoca a las personas conscientes de su yo esencial, maduras y orgullosos de su independencia personal. Personas sensibles a los tús que le rodean, a tús que considera como otros yo. Cooperar es alcanzar el plano del nosotros con la plena responsabilidad de compartir el propio proyecto junto a otros proyectos con una única finalidad.**

# Estrategia y cambio

**Carlos Fernández**, Jon Lizaso Área de Investigación de Estrategia y Cambio, (CON)ex, MIK S.Coop.

**P**rosiguiendo con la colaboración iniciada en T.U. Lankide en torno a "La Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento" -(CON)ex- nos disponemos a abordar en este número el área de "Estrategia y Cambio".

Como premisa de partida, opinamos que para los nuevos estrategias, la estrategia clásica basada en el posicionamiento, la planificación a medio y largo plazo con revisiones anuales y la consideración del entorno como algo externo no son suficientes para comprender un sistema que según Stacey (1982) responde a la forma adaptativa y compleja.

## Diferentes escuelas de pensamiento estratégico

La existencia de multitud de enfoques sobre la estrategia en la empresa, hace que sea difícil simplificar el panorama actual agrupando las diferentes escuelas en un número reducido de corrientes ideológicas.

Las aplicaciones prácticas de muchas de estas teorías son todavía incipientes y en algunos casos son ambiguas o difíciles de concretar en la empresa. Por ello parece necesaria la experimentación activa para ir aplicando dichas teorías y sacar nuestras propias conclusiones.

Hoy se abren una puerta al conocimiento como elemento clave para el pensamiento estratégico, un abanico de interpretaciones que intentan acercarse a la estrategia desde diferentes ámbitos de la ciencia y el pensamiento.

Todos estos enfoques, se acercan a la estrategia con la intención de no obviar un elemento clave en la aplicación de la misma:

*No hay estrategia sin conocimiento. Y no hay conocimiento sin conocedor. La figura del trabajador del conocimiento emerge como un elemento decisivo en la empresa del conocimiento. Lo menos potente y lo más contradictorio es tratar al conocimiento como materia, volumen o como contenido. Para ello se debe superar la visión del conocimiento como un recurso, como un objeto, y estudiarlo como un acto.*



## Los niveles de la estrategia

Partiendo de la premisa de la persona como centro de la organización, debemos tratar el estudio de la estrategia desde dos niveles fundamentales:

- **El individual:** Todo lo referido a los modelos mentales.
- **El organizacional:** Lo relacionado con los paradigmas organizacionales, la organización como cultura, la escuela del comportamiento...

Entendiendo la organización como un sistema en el que co-evoluciona el binomio individuo-organización, la estrategia se presenta como la toma de decisión en cada momento, y por tanto, nuestro objetivo será definir los criterios y comportamientos que se deben desarrollar para comprender este acto de decidir, teniendo en cuenta que:

- Vivimos en un entorno caótico.
- Es necesario gestionar la complejidad.
- Gestionar el poder en los procesos de decisión entendiendo para ello el conocimiento como un "acto" y el aprendizaje como el principal elemento competitivo.
- Desarrollando una cultura y comportamientos que faciliten la atención en los puntos previos.



## El cambio

En un mundo en cambio el éxito no se logra mediante un cambio de estrategias, sino a través de la explotación de las existentes. Las organizaciones dedican la mayor parte del tiempo a perfeccionar formulas de éxito. Sin embargo, el mundo cambia lenta o rápidamente, pero se llega a un punto donde la configuración pierde sincronización con el entorno. Es el momento para la "revolución estratégica"

## ¿Qué cambiar?

Se puede cambiar fácilmente un solo individuo. Pero modificar una Visión o una estructura sin cambiar nada más es una tontería, tan sólo un gesto vacío. Siempre será necesario cambiar la parte baja de la figura para que cambien los elementos de la parte superior (Mintzberg, 1977).

## Tipos de Cambio (según Mintzberg)

- **Planificado:** programático. Existe un sistema o conjunto de procedimientos a seguir. Varían desde programas de calidad y entrenamiento (cambios micro) hasta Desarrollo Organizacional y Planificación Estratégica (cambios macro).
- **Impulsado:** es orientado y dirigido desde una posición de influencia que supervisa y asegura que el cambio se produzca: racionalización, reestructuración, revitalización, etc.
- **Evolucionado:** es orgánico, orientado por personas que no ocupan puestos de poder significativo. No está sujeto a ningún manejo. Por ejemplo: desafíos políticos, iniciativas de riesgo, aprendizaje estratégico.

## Organizándose: el cambio como constante

En (CON)<sup>ex</sup> pretendemos diseñar un nuevo modelo de gestión empresarial avanzada; para ello hemos partido de una serie de premisas básicas que en su momento quedaron recogidas en un documento que se llamaba "Fuentes y bases metodológicas de la empresa extendida basada en el conocimiento".

Allí se dice que la organización son las personas y que por tanto la organización es como un ser vivo que co-evoluciona con su entorno.

## ¿Cómo debe ser la organización de la empresa (CON)<sup>ex</sup>?

Siguiendo a (Weick 1979) "organizándose" se define como un término gramaticalmente válido para recoger el significado de los comportamientos interconectados. Organizar es unir acciones que se desarrollan Inter-dependientemente en secuencias que generan resultados. Otras definiciones nos pueden ayudar a entenderlo:

- Las organizaciones son estructuras de expectación mutua, vinculadas a roles que definen lo que cada uno de los miembros espera de los otros y de sí mismo. (Vickers, 1967)
- Una organización es una identidad social distinguible que persigue múltiples objetivos a través de la realización de acciones de forma coordinada entre sus miembros y los objetos de la misma, un sistema social abierto-cerrado y dependiente para sobrevivir entre otros individuos y subsistemas en esa gran entidad que es la sociedad. (Hunt 1972).

## Herramienta de diagnóstico estratégico

**Como parte del proyecto (CON)<sup>ex</sup> se está desarrollando una Herramienta de diagnóstico para poder clasificar los procesos estratégicos de las empresas en 4 estados evolutivos:**

- **Estado Evolutivo 1**  
**Programación estratégica.**
- **Estado Evolutivo 2**  
**Planificación estratégica desde la calidad.**
- **Estado Evolutivo 3**  
**Dinámicas de aprendizaje estratégico.**
- **Estado Evolutivo 4**  
**Paradigma de la complejidad.**

**Esta herramienta ya ha sido testada en 4 organizaciones de la Comunidad Autónoma de Euskadi y el paso futuro será integrar esta Herramienta de Diagnóstico Estratégico en un Modelo Parcial de todas las áreas de investigación (CON)<sup>ex</sup>.**

"Organizándose" es un concepto dinámico, es la generación de algunas normas y convenciones mediante las cuales conjuntos de comportamientos interconectados se agrupan para construir procesos sociales que tienen significado para las personas implicadas. Es un sexto sentido que consiste en una serie de reglas para formar uniones variables y casuales dentro de estructuras con significado (modelos mentales).

"Organizándose" es un proceso de construcción continua de un entendimiento común, soportado en sucesos que representan un cambio, una diferencia a, una discontinuidad respecto a lo que era habitual para una determinada actividad colectiva. ●

**"No hay estrategia sin conocimiento. Y no hay conocimiento sin conocedor. La figura del trabajador del conocimiento emerge como un elemento decisivo en la empresa del conocimiento. Lo menos potente y lo más contradictorio es tratar al conocimiento como materia, volumen o como contenido. Para ello se debe superar la visión del conocimiento como un recurso, como un objeto, y estudiarlo como un acto."**

# Movilidad en el puesto de trabajo

**Alex Zabala**, Director Gerente de LKS Intelcom.

**H**asta hace unos años el modelo de trabajo estaba establecido de forma que las personas acudían a las fábricas u oficinas donde realizaban toda la jornada laboral de forma que en ellas tenían todos los recursos necesarios para la realización de sus funciones. Con la nueva economía se ha ido implantado un modelo de negocio en el que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) son parte fundamental para el desarrollo de los negocios. A esto se ha sumado la globalización y la apertura de los mercados que ha obligado a las empresas a desplazar personas y recursos técnicos a enormes distancias y en franjas horarias diversas de sus puestos de trabajo establecidos, requiriendo para ello herramientas que posibiliten a los empleados trabajar dónde, cuándo y cómo más eficaz resulte, sin obstáculos de tiempo y lugar, requiriendo nuevos niveles de flexibilidad y sobre todo de productividad. Ya no basta con disponer de un teléfono móvil y un ordenador portátil; actualmente se requiere una mayor integración de los servicios de voz, datos e imagen, de forma que cualquier empleado trabaje como si estuviese en su puesto de trabajo, integrando remotamente estos servicios con el máximo de prestaciones y seguridades. Para este nuevo tipo de profesionales aparecen nuevos conceptos como Telefonía IP Distribuida, Conectividad inalámbrica *Wireless* bajo estándares *WIFI*, redes virtuales convergentes, seguridad informática, calidad de servicio (QoS), priorización de tráfico,...

Estos requerimientos han hecho aparecer el concepto de MOVILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO en el que los empleados de la empresa pueden estar desplazados de su puesto de trabajo, bien dentro de la propia empresa, dentro de su área geográfica, en otras empresas o en cualquier parte del mundo. Este concepto sería inviable sin disponer de herramientas de conectividad que permitan a los empleados realizar su trabajo independientemente de su localización. Estas herramientas se basan en la suma de varias tecnologías que se han ido unificando bajo un estándar denominado IP (Internet Protocol) unificando las comunicaciones de voz, datos y video, a través de dispositivos como ordenadores fijos y portátiles, Teléfonos móviles, PDA, TabletPC, ... Estos procesos de movilidad han llevado a que las empresas deban realizar un importante esfuerzo inversor en TICs, en sistemas como aplicaciones ERP y CRM y bases de datos, implantación de redes locales cableadas, redes locales "sin cable", integración de sistemas de voz, datos y video bajo entornos IP...

A esto se suma el esfuerzo de conectividad *Wireless*(*WIFI*)

que están realizando organismos públicos y privados, para dar conectividad a internet en zonas de alta concurrencia de personas como aeropuertos, estaciones de tren, museos, hoteles, restaurantes, auditorios, ferias y centros de congresos, parques y jardines públicos, ... que permite a los usuarios acceder a través de internet a sus empresas de forma sencilla.

## Cambio cultural

La reducción de costes de no productividad es un factor muy importante que facilita el retorno de la inversión. Este nuevo concepto de movilidad supone un cambio cultural importante frente a los modelos laborales actuales, tanto en los aspectos operativos como en los aspectos socio-laborales que deben llevar a un cambio cultural planificado tanto a nivel empresarial como a nivel personal. Las empresas que más han implantado este concepto de movilidad en sus organizaciones son empresas líderes en sus sectores con varios miles de empleados cuyo entorno de trabajo se desarrolla a nivel mundial con una dispersión geográfica y cultural muy importante de sus empleados que sin este tipo de soluciones no podrían garantizar ni la productividad ni la rentabilidad de sus negocios.

Actualmente, casi todas las empresas están ampliando su campo de actuación a nuevos mercados requiriendo soluciones tecnológicas en función de sus nuevas implantaciones, pero sin analizar el problema de una forma global. Si bien las soluciones tecnológicas existen y están disponibles, hoy por hoy únicamente se ataca el concepto de movilidad desde el ámbito tecnológico y para casos particularizados, obviando totalmente los aspectos socio-culturales, lo cual frena importantemente la implantación de estas tecnologías. En el momento que tanto las organizaciones empresariales como las personas que las componen asuman este nuevo modelo se producirá una explosión importantísima de este tipo de soluciones y de un nuevo modo de trabajo. Las previsiones indican que en los próximos 2 años se producirá un crecimiento importantísimo de este tipo de soluciones de conectividad y movilidad similar al que supuso hace aproximadamente 8 años la implantación de PCs y las redes en las empresas. ●

**Este nuevo concepto de movilidad supone un cambio cultural importante frente a los modelos laborales actuales**



## Alasate-Mondlagon

**E**uskal Herriak badu zer esportatu: ideiak. Aspaldi baten, militarrek eta abadeak ziren erbestera igortzen genituenak. Lehenengoak lurraldea baketu eta bigarrenari lekua egiteko: bakea, eta benetako fedea errotan zieten bide zuzena aurkitu beharra zutela jakin ere ez zekiten lagunei.

Esku zabalak gara euskaldunak, eta horren adibide berri baten berri izan berri dugu. Berri ona zabaltzeaz gainera, ekonomia garapena ziurtatzera ere joango gara behartsuz beteriko herrialde urrunetara. Kooperatibak zabalduko ditugu, munduan barrena.

Lagun on batek jakitera eman zidanez, Arrasateko kooperatibismoaren lehenengo ezaugarrietako bat, garrantzitsuenak behar bada, besteekiko konpromisoa izan zen. Batez ere besteen, kaltetuenen, txiroenen bizi baldintzak hobetzeko ekin zioten kooperatiben bideari. Hain da horrela, ezen lehenengo kooperatiba antolatu baino lehenago ere, erkidego-konpromisoa landu egin zuten, Arrasateko arlo sozialeko hainbat esparrutan lanean jardunez. Ez zuten arlo ekonomikoa jarduteko presarik: gauza bakoitza bere unean. Lehenengo, jendea kooperatibismoa ulertzeko eta onartzeko gertatu, eta gero ekin enpresak antolatzeari.

Arrasate eta inguruan ekin zioten kooperatibak sortzeari, funtsezko beste ezaugarri bat zutela: aberastasuna sortu, eta irabaziak bertan gera zitezela segurtatu. Ez edozein modutan geratzeko, jakina: kooperatibisten ustean, aberastasuna ahalik eta lagun gehien artean banatu behar da, eskualde guztiaren onerako izan dadin.

Horretarako, langileek euren burua antolatu behar zutela ikusi zuten, eta horren bila joan ziren: enpresa-kontzeptu berritzailea izan zen, kooperatibismoarekin batera eraginkortasuna ere bilatzen zutelako: aberastasuna banatzeko, lehenengo sortu egin behar zen. Guztiaren oinarrian, kontzeptu zehatz eta lausoa: justizia. Horrexen bila abiatu ziren hasierako kooperatibistak: jarduera ekonomiko

helburu etiko baten morroi.

Urteotako ibilaldiak argi-ilunak izan ditu -norenak ez?- eta oinarriko planteamenduetan artez dabilzala dioenik ere bada: aberastasuna sortzen dute, eta aberastasun hori askoren artean -ohiko enpresetan baino gehiagoren artean esan beharko litzateke, behar bada- banatzen dute kooperatibek. Arlorik arlo hedatuz joan dira, eta Euskal Herriatik irteera ere otu zaie, negozioa kanpoan ere finkatu behar zelakoan. -Are gehiago, Euskal Herria ere internazionalizatu egin dute, *city* eta *center* moduko kontzeptu erabat moderno eta berritzailei eskerrak-. Gero eta langile gehiago izan ditu MCCk, horietako asko mugagabeko kontratuarekin, eta enplegu-sorreran bestelako enpresek baino ahalegin sendoagoa egin dute. Horretaz aparte, sosak: azkeneko urteko emaitzak onak izan dira. Irabaziez egin behar da berba, ez galerez.

Esan liteke, beraz, Euskal Herria txiki geratu zaigula, laneko harreman justuagoak bilatzen ditugunoi: hemen, gure etxean egin behar zena edo egin zitekeena eginda dago; argi utzi dugu kooperatibismoak balio duena, aberastasuna sortzeko eta banatzeko gaitasuna duena, eta etorkizuneko merkatu globalizatuan ere bere lekutxo irabaziko duela erakutsi behar dugu orain.

Orain, *fagol*, *ilizal* eta *enpalauak* Txinara doaz, ez behargin edo lehengai merkeagoen bila: hara doaz, aberastasuna sortu, eta bertan uztera, ahalik eta lagun gehien artean utzi ere. Hara doaz, langileei euren burua antolatzeko aukera ematera; aspaldiko Arrasaten legez, arrakala sozialak edonon daudela ere gaunditzera. Mundua beste era batera antola daitekeela pentsatzen dugun euskaldun guztion izenean: *eskelik asko, mondlagon colporacion!*

Mikel Basabe

2004ko ekainaren 6ko ARGIA astekarian

## Neo-kooperatibismoa demokratizatuz

**A**zkeneko bi hamarkadetan, kooperatiba elkarteak ekonomiaren munduratzeko deituriko prozesu globalean bete-betean sartu dira. Fenomeno honen ondorio zuzena enpresa transnasionalean areagotzea eta indartzea izan da. Enpresa mota horiek hainbat herrialdetan kokatzen dira, eta nazioarteko merkatuak kontrolatu eta globalizazio prozesuaren eragile bihurtzen dira; era berean, nazioarteko lehiakortasunak bultzatuta, kooperatiba elkarte handiek euren jarduera ekonomikoak nazioarteratu dituzte.

(...) MCC Korporazioaren inguruko eta atzerriko filial guztien izaera juridikoa kapital elkarte da, hau da, enpresa hauek sozietate anonimoak dira: beraz, bertako langileek ez dute enpresaren kudeaketan, jabetzan eta mozkinetan partetik hartzen.

(...) MCCko langileen artean %40 soilik dira bazkideak, eta egoera honek erdiko epera areagotzeko joera izango du. Egitura berri honi neokooperatibismoa deitu zaio, "posibilismoa eta kooperatiben identitatea batzen saiatzen delako".

(...) Antolaketa mota honen ondorioz, Arrasateko kooperatiba esperientziaren izaera kooperatiboa ahuldu egin da. Gure ustez, filialen ekonomi demokratizazio sakondu ahal izateko, eta bide batez autoeraketaren balioak sendotzeko, ekimen oso zehatzak gauzatu behar dira, beti ere *posibilismoari lotuta*. Ildo honi jarraituz, MCC Korporazioaren filialetako soldatapeko langileen parte-hartze juridikoa eta ekonomikoa bultzatu behar da.

Gure ustez, aplikatu beharreko hasierako estrategiak oinarriko minimo batzuk bete behar ditu: erdiko epera multinazional demokratiko baten sustraiak finkatzea izan behar du xede. Izan ere, MCC Korporazioan, filialetako soldatapeko langileen parte-hartzea bultzatzeko eredu berezi eta zehatza sortu da: GESPA erakundearen parte-hartze erdua.

Unai del Burgo - UEUren Ekonomia Sailleko kidea  
Egitura - 2004ko ekainaren 20

El artesano graba sobre un sello para lacre unas iniciales. La pieza es sujeta por un sargento y trabajada totalmente a mano. (Foto J.M.I.,



## Grabadores de joyería (I)

LOS GRABADORES EFECTÚAN SU LABOR MANUALMENTE, CORTANDO Y EXTRAYENDO MATERIAL POR MEDIO DE BURILES Y FORMANDO SURCOS QUE CONFORMAN LAS FIGURAS, DE MANERA QUE EL GRABADO QUEDA BAJO RELIEVE.

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

Los grabadores de joyería son artesanos especializados en el grabado de letras, textos e imágenes sobre placas conmemorativas o con dedicatorias, joyas, copas y otros trofeos, relojes, anillos y sortijas, así como sobre cualquier otra pieza, generalmente elaboradas con oro, plata y latón. Esta labor la efectúan manualmente, cortando y extrayendo material por medio de buriles de forma que se formen surcos que conforman las figuras cuyos bordes están bien definidos, por lo que el grabado queda bajo relieve.

En la zona armera de Gipuzkoa han destacado y son numerosos los artifices especializados en el grabado, pudiendo clasificarse sus actividades en tres grupos: grabado de adorno sobre armas de fuego (escopetas y pistolas) reproduciendo animales o plantas; damasquinado o grabado mediante la incrustación directa de oro sobre el hierro o el acero; y grabado industrial, en el que se integran los que fabrican, a mano y con acero, punzones manuales de estampación, con numeraciones, abecedarios, anagramas de marcas, troquelaje y matricería.

### Dos grabadores

**Pedro Satostegui** (San Sebastián 1940), hijo y nieto de plateros (Platería Satostegui en la calle Easo nº8, de San Sebastián), inició su aprendizaje de grabador a los 16 años con el que fue su principal maestro, el eibarrés Federico Careaga, establecido en Rentería e hijo del conocido grabador Cayetano Careaga. Su aprendizaje de la técnica de grabado con buril de golpe o martillo, duró tres años, acudiendo al taller por las mañanas para a las tardes estudiar dibujo con los profesores Vicente Cobreros y Jesús Gallego, y modelado en barro con José Lopetegui, en la escuela de Artes y Oficios. A los 19 años inició, en el taller de su maestro Careaga, el aprendizaje de cincelador-repujador.

Durante varios meses, amplió conocimientos en el importante taller de platería de D. García, en Madrid, proveedor de su familia. En la sección de cincelado, perfeccionó esta técnica de la mano del maestro José Chicharro, quien al jubilarse le regaló todas sus



herramientas entre las que se incluían numerosos cincelos de repujar y el martillo que había usado durante unos cuarenta años en el desempeño de su profesión, y en cuyo mango, de madera, había tallado unas artísticas formas. Pedro Satostegui recuerda las figuras y las enseñanzas de Careaga y Chicharro, a quienes llama maestros.

Establecido por su cuenta, con taller en su domicilio, realizó trabajos que le enviaban de la Platería Satostegui, que por aquellas fechas realizaba encargos a cinco grabadores independientes. Fue proveedor de platerías, joyerías y relojerías de San Sebastián.

Inicialmente realizaba trabajos tanto de grabado como de cincelado- repujado, pero los encargos que requerían esta última técnica eran reducidos por lo que se centró en el cincelado. Grababa, siempre de encargo, placas de oro, plata, platino, alpaca o latón, con dedicatorias y homenajes para regalos de empresa, bandejas, relojes, anillos, trofeos, etc.

Entre las imágenes que recuerda haber realizado sobre plata destacan la basílica de Aranzazu, el Ayuntamiento de Bergara o la iglesia del Antiguo de San Sebastián, y en especial la placa que las Juntas Generales de Gipuzkoa regalaron a José Miguel de Barandiaran en la que representó el caserío del que era originario, además de una copia fiel de su partida nacimiento, el escudo de Guipúzcoa y la dedicatoria.

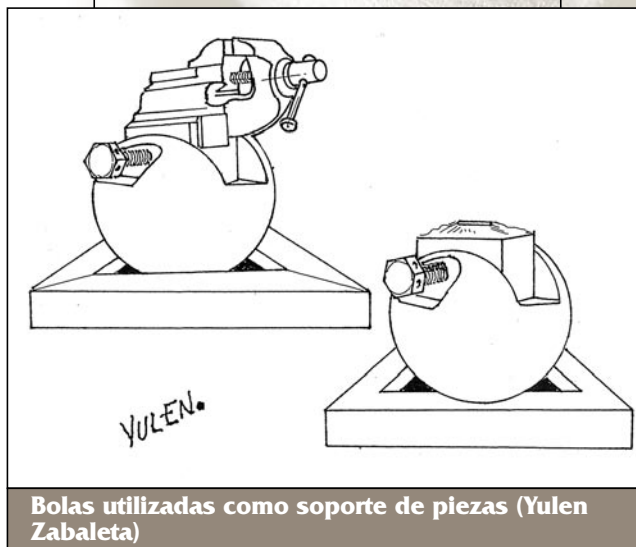
Ha sido de los pocos artesanos que para la fijación de las piezas pequeñas han usado una gran bola giratoria de acero que utilizaba siempre para grabar, repujar y cincelar. Las piezas grandes se sujetaban en una especie de caja de madera con pez en su interior y apoyada sobre la mesa. También ha preferido el uso del buril a martillo que el de mano, quizá porque su maestro era originario de Eibar, población en la que su uso estaba muy extendido.

Pedro Satostegui realizaba el diseño y la composición de sus obras a partir de una idea inicial que el cliente le daba. Grababa iniciales entrelazadas, utilizando distintos tipos de letras (gótica, inglesa, romana, etc.), y disponía de libros con los que se orientaba.

En muy pocos casos firmaba sus obras, ya que las joyerías que se las encargaban no deseaban que el cliente conociera su procedencia.

Hacia 1973-74, el trabajo escaseaba y Pedro Satostegui, con 34 años, casado y con hijos, estimó que el oficio de grabador no tenía futuro. Cambió de actividad profesional, pero en sus ratos libres siguió realizando algunos trabajos.

**Luis María Lafuente Setián** (San Sebastián 1941) inició su aprendizaje, con 14 años, en el taller de grabado de



**Bolas utilizadas como soporte de piezas (Yulen Zabaleta)**

José Gervais en la calle Hernani nº 21 de San Sebastián, en donde por aquella época trabajaban tres grabadores. Por las noches asistía a clases de dibujo en la Escuela de Artes y Oficios.

A los seis meses realizó los primeros trabajos para clientes, grabando iniciales en mangos de juegos de cubiertos.

En el taller, de José Gervais, se grababan bandejas, juegos de cubertería (hasta de 100 piezas) y de café, frecuentemente para regalos de bodas; placas, anillos, escudos heráldicos, sellos para lacre de anillo y de mano, etc.

Ha utilizado siempre la técnica de grabado a buril de mano o al aire, aunque también conoce la de golpeo con martillo, y sus métodos de trabajo y herramientas son fieles continuadores de los utilizados por el fundador del taller.

Luis María Lafuente, considera que para ser un buen profesional es necesario tener cualidades innatas, buen pulso, facilidad para el dibujo, y interés de aprender. Asimismo opina que

para realizar trabajos de cierto nivel se necesitan al menos dos años de práctica.

Hoy sigue trabajando, realizando grabados para joyerías y relojerías. Es el único continuador del taller de J. Gervais (además de su titular) y posiblemente, uno de los últimos grabadores manuales en activo en San Sebastián.

## Las técnicas de trabajo: el grabado

La apertura de surcos y la extracción de metal, en forma de viruta finísima y continua, por medio del buril, puede efectuarse manejando a pulso esta herramienta y empujándola con una sola mano, o también golpeando el útil cortante con un martillo.

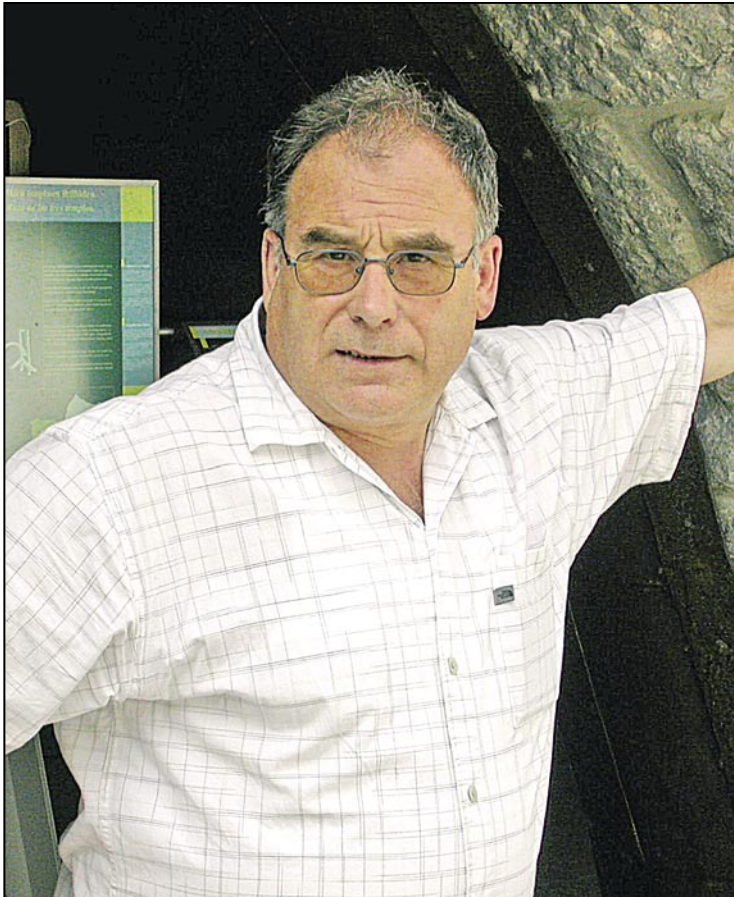
En el primer caso, el buril es empujado únicamente por la palma de la mano del artesano, que controla de esta forma la fuerza que ejerce, su desplazamiento y la inclinación. Esta técnica es la denominada "esku aide".

En el segundo caso el artífice, sujeta con su mano izquierda el buril que golpea con un martillo que acciona con la derecha, dando pequeños golpes.

Estas técnicas se utilizan en joyería, aunque la mayoría de los artesanos prefieren el grabado a mano. Unos pocos utilizan la de golpe de martillo, pues consideran que aunque es más lento, es menor el riesgo de cometer errores.

Los grabadores efectúan su labor sentados frente a su banco de trabajo, y mediante diferentes útiles fijan y apoyan la pieza. Unos, los que efectúan el grabado empujando el buril a mano, utilizan una esfera de unos 9 cm. de diámetro, colocada sobre un soporte de madera, que gira en todos los sentidos.

Para fijar algunas piezas, como anillos, utilizan una mordaza que la apoyan sobre la mesa y que está formada por dos tacos de madera que se aprietan entre sí por medio de tornillos quedando la pieza inmovilizada entre ellos. Para poder trabajar piezas más grandes disponen de dos especies de almohadillas de cuero, una mayor que otra, que colocan sobre la mesa y en las que apoyan los objetos a grabar.



## Peio Zabala

EGURALDIAN ADITUA

ROSA MONDRAGÓN

**PEIO ARANTZAZUKO SANTUTEGIKO  
FRANTZISKOTARRA DA. HORREZ  
GAINERA EGURALDI GIZON ERE  
BIHURTU DA EUSKADI IRRATIAN  
EGUNEROKO IRAGARPENA ESKAINIZ.  
ORAINTSU, EUSKAL HERRIKO  
KLIMATOLOGIA ETA METEOROLOGIA  
FUNDAZIOA SORTU DU.**

**Amezketan jaio zen baina oso gazte,  
10 urte zituela, Arantzazura joan  
zen. Bertan ikasi eta apaiz egin zen.  
Dagoeneko 51 urte bete ditu bertan.**

### Noiztik zaude Arantzazun Peio?

Horretaz hitz egiteko urte asko egin behar da atzera, izan ere Arantzazura etortzeko erabakia 50eko hamarkadan kokatu behar da, garai hartako eskolan eta orduko baserriko bizimoduan. Nire kasuan eskolara joan aurretik amak asko erakutsi zidan: irakurtzen, doktrina eta abar. Amezketan jaio nintzen eta Goierrri aldetik joera asko zegoen bai Loiolara bai Arantzazura etortzeko, eta ni txiki- txikitatik etortzen nintzen hona. 9 urte nituela aita hil zitzaidan eta urtebete geroago Arantzazura etortzea erabaki nuen, nahiz eta herriko apaizak seminariora bidali nahi ninduen. Beraz, dagoeneko 51 urte bete ditut bertan. Urte hauetan ikasketak egin ditut, Teologia bukatu dut eta, meza eman ondoren, seminarioan egin dut lana 24 urtetan. Seminarioa itxi ondoren, orain dela 15 urte, Arantzazura bueltatu nintzen.

### Eta nola hasi zinen eguraldia iragartzen?

Lehenago seminarioan eguraldi obserbatorioa genuen eta, bertako arduraduna hil zenean, nik hartu nuen horren ardura. Elurte handia zegoenean, esate baterako, hona deitzen ziguten zenbat zentimetro zeuden jakiteko, baina orduan ez genuen beste daturik ematen. Ondoren, Euskadi Irratia lanean hasi zenean, musika klasikoa emateko eskaini zidaten eta, poliki-poliki, 83-84 urte inguruan, eguraldia emateko ere eskatu zidaten. Horrela sartu nintzen komunikabideen munduan, erdi jolasean, izan ere garai hartan ez zitzaion gaur besteko garrantzia ematen eguraldiaren iragarpenari.

### Gauzak erabat aldatu dira, ezta?

Bai, izugarri aldatu da. Ni neu ere gaia garrantzia hartzen zihoala konturatu nintzenean, nire erara ikasten hasi nintzen, eta gaian pixka bat espezializatzen.

### Zein da eguraldia iragartzeko erabiltzen duzun metodoa?

Gaur egun automatikoki biltzen ditugu beharrezkoak diren datuak, eta laguntza asko dago iragarpenera egiteko. Horri dagokionez, gogoratzen naiz nola Jose Ignazio Usabiagak esaten zidan: "goizean goiz zeruari ondo begiratu eta zure begiek ikusten dutena horixe izango da". Gaur egun ditugun baliabideei esker, Internet dela medio, Meteostateko argazkien eboluzioa ikus daiteke eta askoz zehatzago egin daitezke iragarpenak. Eguraldiaren aldaketari jarraitzea zaletasun bihurtzen da azken finean.

# "Aurtengo uda ona ba



### **Izan ere Arantzazun toki pribilegiatuan zaude eguraldia jarraitzeko.**

Bai, 700 metrora gaude eta horrek bere abantailak ditu: behe lainoetatik kanpo gaude, eta bestetik, itsasotik datozen fronteak 700-800 metrora sartzen dira. Baina Arantzazuk badu bere alde txarra ere, mendi artean baitago, eta oso zeru zati txikia ikus daiteke.

### **Azkenaldi honetan asko hitz egiten da klima aldaketaz. Zer deritzozu?**

Zaila da horrela gauzak baieztatzea. Guk urte batzuetako eguraldia neurtu dezakegu eta, aldaketak ager daitezkeen arren, oso denbora laburra da klima aldaketaz hitz egiteko. Egia da, bestalde, klima aldaketak gertatzen direnean hotzaldiak eta beroaldiak izaten direla, eta gurean biak izan ditugu azken urte honetan. Konplexua da oso, faktore askok eragiten baitute.

Dena den, aspektu honetaz baino gehiago arduratu beharko genuke klimaren eraginaz gure gizartean. Alde horretatik begiratuta hainbat faktore gaude benetan beldurgarriak: basamortuak handitzea, luraren pobrezia, kutsadura, ozono geruzan dauden zuloak, erregaiaren kontsumo altua eta abar. Finean, zibilizazioak eta aurrerapenak koste handia duela hartu behar da kontuan.

### **Aurtengo uda nola doa eta nolakoa izango da?**

Aurtengo onak izango da. Ekaineko tenporak kontuan hartzen baditugu, 2an ipar haizea ibili zen, eta lehengo ilargiak iraun duen bitartean, hau da, uztailearen 17ra arte, ipar haizea izan dugu. Ondoren, hego haizea sartu zen eta, horrekin batera, uda nahiko ona eta sana izan dugu. Aurrerantzean ere berdintsu jarraituko du; abuztuan eguneguz eguzkitsua eta gaez pixka bat freskatuko duela dirudi, eta bero askoko egun batzuen ondoren ekaitz arriskua ere izan daiteke.

Lehorteak beldur gehiago ematen dit, izan ere euri gutxi egin du orain arte, eta euri gutxi espero da udazkena heldu arte. Zentzu honetan, artzainak eta baserritarrak izango dira gehien sufrituko dutenak. Gainera, lehorteek suteak eragiten dituztela kontuan hartuz, lurrak berak ere sufrituko du.

### **Lehen aipatu bezala, komunikabideetan urte askotako esperientzia duzu. Nola ikusten duzu zure burua komunikatze lanetan?**

Urteak ematen duen esperientzia eta seminarioan irakasle eginiko urteetan hartutako eskarmentuak nolabaiteko erraztasuna eman dit gauzak azaltzeko, esplikatzeko. Gainerakoan, dagoeneko 23 urte dira irratian hasi nintzela, eta gauzak asko aldatu dira. Orduko gutxi jarraitzen dugu gaur egungo komunikabideetan, izan ere orduko euskara dugu, estilo diferentea, lehengo esateko moduak eta abar.

### **Internet bidez ere eskaintzen duzu eguraldia, ezta?**

Bai, Euskal Herriko Klimatologia Meteorologia Fundazioak

aktibatutako web orrian, [www.ehkme.com](http://www.ehkme.com), informazio desberdina eskaintzen dugu: tokian tokiko eguraldiaren iragarpena, tenporak, Meteorologiko argazkiak, eguneko eboluzioa ikusteko mapak, Europa eta mundu mailako informazioa eta abar. Dena den, gure obserbatorioa jartzen dugunean web orrian eskaintzen dugun informazioa osatuz joatea espero dugu: momentuko datuak eskainiko ditu eta webcam baten bidez 5 minutuz behin argazkiak emango ditu. Dagoeneko euskalmet, hau da, Jaurralitzako eguraldi erakundeak obserbatorioen sare ona finkatu du Euskal Autonomia Elkartearen, baina Nafarroa eta Iparraldeari dagokionez, hutsune nabarmena sumatzen da. Gure Fundaziotik sare hori osatu nahi dugu aurrerantzean, eta fase horretan aurkitzen gara momentu honetan; guztira 40 behatoki ezarri nahi ditugu. Horretarako, gainera, diru laguntzak bilatzeko kanpaina berezia jarri berri dugu martxan.

### **Gaiaz aldatuz, zer iritzi duzu kooperatibismoaz?**

Nahiko hurbiletik bizi izan dut kooperatibismoa. Txiki-txikitik Arizmendiarrieta oso pertsona bitxia eta langilea zela esaten ziguten eta, ondoren, laguna eta oso bertakoa den Joxe Azurmendik berari buruzko tesia egin zuenean, hainbat aspektu interesgarri ezagutzeko aukera izan nuen. Gainera, Oñatin bertan dauden kooperatibekin harreman nahiko estua izan dugu, eta Fundazioaren izenean ere diru laguntza eske joan izan gara Euskadiko Kutzara, esate baterako. Harrera ona egin izan digute beti, eta aurrerantzean erlazio hori mantentzea espero dugu, aipatutako obserbatorioen sare hori osatzen laguntzeko batik bat.

### **Azkenaldian egiten ari zareten obrak direla eta, Arantzazuko itxura berritzen ari da, ezta?**

Bai, eta oso pozik gaude orain arteko emaitzekin. Seminario zaharra erabat suntsitu da eta haren ordean "Arantzazuko kultur topagunea" sortuko da. Eraikuntza horretan egongo dira frontoiak, atsedean hartzeko gunea, erakusketetarako tokiak, kongresuetarako gela eta abar. Horrez gainera, paseatzeko tokiak handitu da eta, finean, Arantzazun ditugun hiru zonaldeak desberdindu dira, baina multzoaren lotura mantenduz. Urte amaierarako bukatuta egotea espero dugu.

### **Zeintzuk dira zure afizioak?**

Nire bizitzan zaletasun asko eta desberdinak izan ditut, baina mendian buelta bat ematea oso lasaigarria izan da betidanik. Gainera, frontoiko kirolak oso gustukoak ditut, eta seminario zaharreko frontoia bota aurretik bertan jokatzen nuen palan, eta bizikletan ere dezente ibilitakoa naiz. Horrez gainera, nire birramonarengandik datorkit sendabelarrak ezagutzeko eta bilatzeko afizioa. Ikasle garaian oso zaletasun bitxia izan nuen: txorikumeak haztea, eta ondoren kanarioekin jarraitu nuen, mota guztietakoak eta kolore guztietakoak izan nituen, baina dedikazio handia eskatzen zuten horiek oparitu eta loreekin hasi nintzen. ●

# ina lehorra izango da"

# Las claves de la felicidad

LA FELICIDAD PARECE ESTAR MÁS RELACIONADA CON LA SALUD MENTAL QUE CON LA SALUD FÍSICA.



**E**l término felicidad es una abstracción totalmente subjetiva, es decir, que cada persona tiene su propia interpretación sobre ella y la vive y la siente a su manera.

De todas maneras, existen diferentes componentes de la felicidad:

1. Emociones positivas: entusiasmo, alegría, gozo, placer.
2. Satisfacción de la propia vida o bienestar subjetivo.
3. Ausencia de emociones negativas: odio, ira, intolerancia, culpa, miedo.
4. Aceptación de uno mismo y de la realidad en la que se encuentra inmerso.

Pero en la práctica, ¿cuál es la realidad en que cada individuo se encuentra inmerso? A la hora de interpretar esa realidad influyen diferentes factores:

- Factores personales: salud física y mental, desarrollo de sus capacidades, experiencias vividas, relaciones familiares.
- Factores ambientales: calidad de vida, condición socioeconómica, relaciones laborales, relaciones de amistad.

## La satisfacción con la vida

La imagen de la persona mayor cascarrabias, insatisfecha, intolerante, inflexible, no es una imagen realista de los mayores. Estas características y otras han sido seguramente características de esa persona en toda su vida, haciéndose más evidente su presencia, en la tercera edad.

Lo que sí puede asegurarse es que en la medida que aumentan los problemas de validez y déficit de autonomía y las situaciones derivadas de la merma de ingreso económico por jubilación, disminuye la satisfacción con la vida. Pero a pesar de lo que se cree, es bajo el porcentaje de personas que les resulta imposible valerse por sí mismas, inclusive en ancianos de edad avanzada. Al respecto, la aceptación de

## ICTE

la situación en la que se encuentra cada cual y la consecuente adaptación a la misma es el mejor recurso para sobrellevarla. Y es que en ocasiones, nos proponemos metas muy elevadas y la dificultad para su logro nos crea frustraciones y enojo con la vida, es decir, nos sentimos insatisfechos e infelices.

Siempre anhelamos lo que parece producir felicidad, pero este fenómeno es común a todas las edades. Tendemos a pensar que si fuéramos más ricos, más atractivos, más exitosos, nos sentiríamos absolutamente felices. Pero si estas son las claves de la felicidad ¿Por qué muchas personas que carecen de estos atributos nos parecen más dichosos que quienes los poseen?

*"Si lo que tenemos no produce felicidad, podría ser que la felicidad reside en nosotros mismos",* asegura el Dr. J. K. Belsky en su libro "Psicología del envejecimiento".

Creemos, desde nuestra mirada de adultos que la juventud es una condición segura para la felicidad, pero esta afirmación también es un error ya que hay jóvenes que, por diferentes circunstancias, están impedidos para ser felices.

## Joven feliz, anciano feliz

El anciano insoportable, estereotipado, maniático probablemente haya sido neurótico e insatisfecho en su juventud.

A menudo dicen los mayores: *"Habiendo salud..."* Sin embargo, se ha comprobado que las personas que padecen enfermedades graves: cáncer, infarto, artrosis invalidante, aprecian y disfrutan la vida más aún que antes de la enfermedad.

Así pues, la satisfacción con la vida no guarda necesariamente relación con aspectos de salud, ya que diferentes encuestas realizadas en personas mayores demuestran que son los pacientes hipocondríacos, médicamente sanos los que están insatisfechos con sus vidas.

En resumidas cuentas, podemos afirmar que la felicidad parece estar más relacionada con la salud mental que con la salud física. ●

**"Tendemos a pensar que si fuéramos más ricos, más atractivos, más exitosos, nos sentiríamos absolutamente felices. Pero, ¿por qué muchas personas que carece de estos atributos nos parecen más dichosos que quienes los poseen?"**



# Xacobeo 2004: de Gares a Lizarra

RECORREMOS UN TRAMO DEL CAMINO DE SANTIAGO ENTRE ESTAS DOS EMBLEMÁTICAS LOCALIDADES NAVARRAS.

## Eukeni Olabarrieta



Monasterio de Irache

de San Pedro, están las ruinas del hospital de Bargota. Seguimos y pronto llegamos a Cirauqui, nido de víboras en euskera, que sobre una colina rocosa tiene vestigios medievales. Más adelante está Lorca donde se puede visitar la iglesia románica de San Salvador y aprovechar para hacer un alto en el camino antes de llegar a Villatuerta a donde se accede por un puente románico de dos ojos sobre el río Irtzu. De aquí a Estella el camino desciende suavemente.



Puente la Reina

**E**n el Xacobeo 2004 sería imperdonable no hacer por lo menos una etapa del camino de Santiago. Al margen de creencias, mitos y leyendas, el camino de Santiago ha adquirido con el paso del tiempo personalidad propia. Nada mejor que el verano, en plenas vacaciones, para cubrir una etapa, cansarse y descansar, que es lo más placentero que hay. Y vamos a hacer una etapa por tierras de Navarra, lo cual nos servirá además para conocer dos localidades que son emblemáticas: Gares-Puente la Reina y Lizarra-Estella. Lo mejor es ir en coche hasta Gares, dejar el coche, hacer el trayecto hasta Estella y luego volver en bus. El trayecto de aproximadamente 19 kilómetros no tiene grandes desniveles, es casi llano y no ofrece dificultades especiales.

### Gares-Puente la Reina

Empezamos en Gares, villa caminera, encrucijada de caminos, donde el puente parece acapararlo todo, puente sobre el río Arga construido para facilitar el paso a los peregrinos. Pero Gares tiene más cosas que ver. La Iglesia del Crucifijo, románico tardío, levantada por los templarios; la Iglesia de Santiago, situada en la antigua rúa de los peregrinos, hoy calle mayor, con un par de espléndidas puertas románicas; la Iglesia de San Pedro, del siglo XIV; la Plaza Mayor con acogedores soportales. Y al final de la rúa, el puente, maravilloso puente medieval, soberbio, con seis ojos de medio punto y pilares abiertos. Tras pasar el puente se entra en el barrio de las Monjas y después la ruta jacobea transcurre por el fondo del valle. Antes de llegar a Mañeru, donde hay que ver el templo gótico



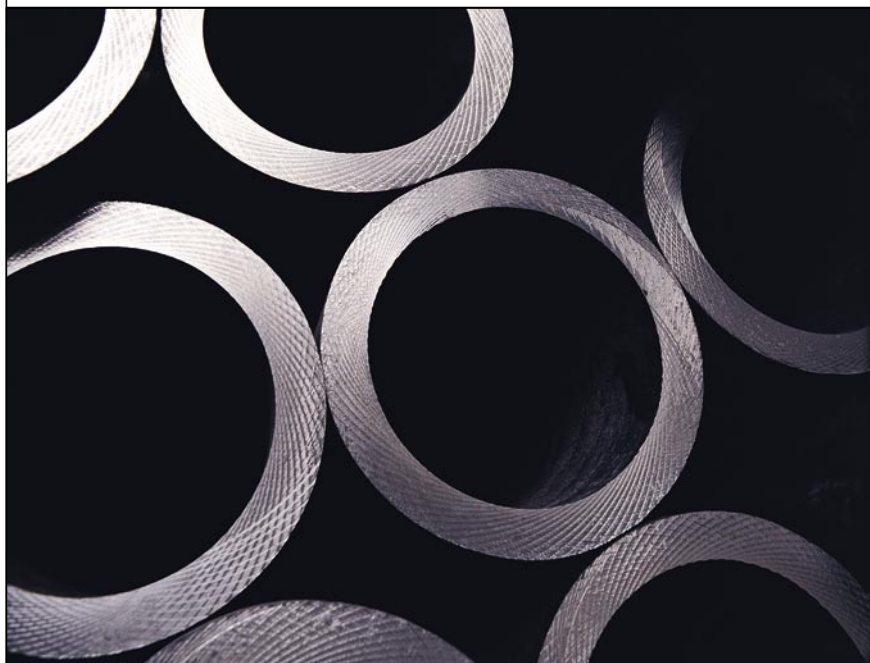
### Lizarra-Estella

Estella, a orillas del Ega, es una ciudad plena de arte e historia, una ciudad que sintetiza el camino medieval. Hace mil años el Camino de Santiago no pasaba por Estella, se iba directamente de Villatuerta al Monasterio de Irache. Estella nació para el Camino, fundada por el rey navarro Sancho Ramírez como burgo de francos para atender a los peregrinos europeos. La visita puede empezar por la plaza de San Martín, al lado izquierdo del puente del Azucarero, hay que ver el Ayuntamiento, la iglesia de San Pedro de la Rúa, cisterciense del siglo XIII con un magnífico claustro románico, y cerca el Palacio de los Reyes de Navarra, de finales del siglo XII, hoy convertido en museo. En el extremo sur de la calle San Nicolás está la Puerta de Castilla, restaurada, lo único que queda del recinto amurallado. El Palacio del Gobernador, la Casa de Cultura Fray Diego de Estella, casas con portadas góticas, y la Iglesia del Santo Sepulcro con una maravillosa y armoniosa portada gótica, la iglesia de San Miguel, y la de la Virgen del Puy (patrona de las fiestas de Estella) son joyas que hay que ver, además de otras iglesias y conventos, que hacen de Estella un lugar emblemático y simbólico. Disfrútelo.

No olvide llevar buen calzado, un par de calcetines de algodón para cambiarse, loción refrescante para los pies, y muy importante, un buen bocata para el camino y una buena cantimplora de agua. ●

# Los riesgos del plomo

LA PREVENCIÓN MÉDICA Y A LAS IMPORTANTES MEJORAS EN HIGIENE INDUSTRIAL HAN DISMINUIDO LOS RIESGOS, PERO NO CONVIENE BAJAR LA GUARDIA.



**E**l plomo es un metal muy utilizado en la industria por su gran maleabilidad y resistencia a la corrosión. Aproximadamente el 40% del plomo se utiliza en forma metálica, el 25% en aleaciones y el 35% restante en forma de compuestos químicos, como los óxidos o las sales de plomo. Las sales, por ejemplo, constituyen la base de muchas pinturas y pigmentos.

La toxicidad del plomo es conocida desde antiguo, constituyendo un cortejo de síntomas que se conocían como "saturnismo". En la actualidad, gracias a la prevención médica y a las importantes mejoras en higiene industrial introducidas en los procesos productivos, los cuadros clásicos de saturnismo ya no se ven.

Habitualmente, el plomo entra en el organismo a través de la respiración, por inhalación de vapores de plomo que se desprenden a altas temperaturas (superiores a los 550°C) o pequeñas partículas que se producen en procesos de pulverizado o formación de aerosoles.

Durante muchos años, además, ha existido una importante fuente extralaboral de plomo: los gases de escape de los motores de gasolina. El plomo se añadía a las gasolinas como agente antidetonante. Este uso conllevó que las concentraciones ambientales de plomo en grandes ciudades adquirieran valores muy altos, con posibles efectos tóxicos neurológicos, sobre todo en niños, lo que motivó su prohibición, generalizándose el uso de gasolinas sin plomo.

El plomo no se metaboliza y se acumula principalmente en huesos donde puede permanecer más de 20 años. El resto que no se acumula en el tejido óseo, se transporta por la sangre principalmente en el interior de los glóbulos rojos, eliminándose progresivamente a través de la orina y también por la bilis. Dada la facilidad que tiene de acumularse en el tejido óseo, hace que no sea necesaria una exposición aguda importante para manifestar toxicidad, ya que el organismo lo

**Vicente Pablo**

va liberando lentamente, máxime si se producen descalcificaciones óseas.

## Efectos del plomo

Dos son los efectos patológicos principales de la toxicidad del plomo:

- Efectos neurológicos, más acusados, como ya se ha comentado, en niños. Estudios en niños en edad escolar observaron menores puntuaciones en los test psicotécnicos de valoración del procesamiento verbal y del lenguaje, en la atención y en el rendimiento en clase. También se ha descrito una posible disminución de la agudeza auditiva. En los adultos parece relacionarse con cambios de conducta, fatiga y problemas de concentración, y en concentraciones altas con una disminución en los reflejos y en la velocidad de conducción nerviosa.
- Efectos sobre la sangre, interfiriendo en la capacidad de producir hemoglobina (la proteína presente en los glóbulos rojos que transporta el oxígeno por todo el organismo). Otros efectos son: posible daño renal tardío, hipertensión arterial, disminución de los niveles de vitamina D o molestias abdominales. ●

## Cómo prevenir los efectos nocivos del plomo

Para evitar la aparición de estos efectos tóxicos, hay que hacer prevención primaria. En primer lugar, prevenir la inhalación o ingestión del metal, dotando al puesto de las medidas higiénicas adecuadas. En segundo lugar, a nivel personal, usar equipos de protección individual cuando las medidas higiénicas no sean suficientes, y, sobre todo, seguir unas pautas de higiene personal elementales como lavarse antes de comer y no fumar/comer en las proximidades de las áreas en las que se procesa el plomo.

El médico del trabajo controla la posible toxicidad del plomo sobre los trabajadores mediante la realización de reconocimientos médicos específicos y a través del análisis de laboratorio, midiendo la concentración de plomo en sangre y/o el nivel de protoporfirina en los glóbulos rojos.

Para tener más información o para aclarar cualquier duda que pueda surgirle sobre la toxicidad del plomo puede ponerse en contacto con su médico del trabajo, el cuál podrá informarle con mayor detalle sobre los riesgos de su puesto de trabajo.



# Programa de apoyo para la población saharauí

UNA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA REPUBLICA ÁRABE SAHARAUI DEMOCRÁTICA SE ENTREVISTÓ CON MUNDUKIDE.



Sahara, con las ONGDs de aquí... Pienso que de esta relación las dos partes salen beneficiadas.

## ¿Qué le ha parecido el modelo de cooperación de Mundukide?

Se ve que está especializada en un sistema de cooperación propia, por lo tanto, es difícil establecer comparaciones. Su acompañamiento es también formativo, es claro que no es asistencial. Creo que se trata de un modelo de solidaridad con fondo.

## ¿Y del movimiento cooperativo a nivel más general?

Lo que hemos visto ha sido muy teórico. Aún no hemos visto la Experiencia sobre el terreno, no obstante, pienso que tienen objetivos claros, de empresa, de desarrollo...

## ¿En qué consiste el Programa?

Nuestra provisionalidad en los campos de refugiados se prolonga demasiado. Las comunidades y la población ha comenzado a organizarse y a crear pequeñas iniciativas comerciales y productivas. Desde el Gobierno queremos regularizar, distribuir y potenciar todo eso. Pensamos que la fórmula cooperativa puede ser una fórmula para conseguir esos equilibrios.

## ¿Qué papel juega la mujer en los campamentos?

La mujer saharauí merece un monumento por su papel durante la lucha y después de ella. En Argelia ha sabido ser madre, maestra, organizadora, distribuidora... Élla es la verdadera autora de nuestro nivel de organización. Por otro lado han avanzado en formación, iniciativas productivas etc... ●

La Fundación Mundukide ha recibido recientemente la visita de una representación del Gobierno del Sahara en su sede de Otorora en Aretxabaleta. Se trata de Mohamed Embbarek (Delegado del Ministerio de Cooperación del Gobierno de la RASD en Madrid) y de Salek Omar (Responsable de Proyectos del Ministerio del Gobierno de la RASD).

La visita está enmarcada dentro del Programa de apoyo a iniciativas de Desarrollo Económico Local para la población saharauí. En este Programa, que está en fase incipiente, en periodo de identificación y análisis, intervienen el Departamento de Justicia y Trabajo del Gobierno Vasco, la Asociación de amigos y amigas del pueblo saharauí, el Instituto Hegoa, el Instituto LANKE de MU y la Fundación Mundukide. Recientemente una delegación de Hegoa y de Mundukide se ha trasladado hasta los campamentos en Argelia para realizar los primeros trabajos de identificación de este Programa.

En la reunión mantenida con los representantes saharauíes se trató de concretar el calendario a seguir durante los próximos meses para lograr los objetivos previstos.

Durante un receso, hemos tenido la oportunidad de conversar con Mohamed Embbarek, Delegado del Ministerio de Cooperación del Gobierno de la RASD en Madrid.

## Mohamed, ¿cuál es su función en Madrid?

Dependo del Ministerio de Cooperación. y mi labor en Madrid, principalmente, es la de encauzar los diferentes proyectos, resolver problemas de comunicación, coordinar algunos proyectos y distribuirlos en diferentes comunidades, facilitar trámites... También cumpla la función de enlace entre las Delegaciones saharauíes, el Ministerio de Cooperación y la Media Luna Roja.

## ¿Cómo va la visita al País Vasco?

Es bastante habitual para nosotros la relación con los vascos, con su Gobierno, con la Asociación de Amigos del

## Antecedentes del pueblo saharauí

**El pueblo saharauí lleva 25 años refugiado en el desierto argelino. Mantuvo un conflicto armado con Marruecos hasta el año 1991, fecha en la que se firmó un acuerdo de paz a cambio de la celebración de un referéndum para la autodeterminación de este pueblo. Este compromiso adquirido por el Gobierno de Marruecos está recogido en una resolución de la ONU, pese a lo cual, Marruecos no ha cumplido con él. Por todo ello, los saharauíes continúan refugiados en el desierto, padeciendo una situación muy precaria y confusa –no es ni de guerra ni de paz– en una provisionalidad que se prolonga indefinidamente.**



**Mikel Oñatiko Enpresa Zientzietako Fakultateko irakaslea da. Oraintsu doktore tesia aurkeztu du, eta azoketan enpresek duten partehartzea aztertu du.**

## “Ikertzen jarraitu nahi dut”

### PERTSONAIA

**Mikel Mesonero**  
**Doktorea MUn**

#### **Fakultate honetan ikasi zenuen, Mikel?**

Bai, orain dela hamar bat urte diplomatura egin nuen bertan eta, ondoren, Sarrikon bukatu nituen ikasketak.

#### **Gaur egun irakaslea zara, ezta?**

97tik eskolak ematen ditut bai fakultate honetan bai Eskoriatzako fakultatean, marketin arloan eta beste ikerketa arlo batzuk jorratuz. Urte hauetan, gainera, irakasle fazeta ferien inguruko ikerketarekin bateratzen saiatu naiz.

#### **Ikerketa horren emaitza da aurkeztu berri duzun tesia?**

Bai, horrela da.

#### **Zein da tesi honen helburua?**

Feriei buruzko tesia da eta, izenburuak berak dioen bezala, algoritmo genetikoak da datuak aztertze erabili dudan metodologia. Mamiari dagokionez, enpresa bat feria batera erakusle bezala joaten denean, parte hartze hori berarentzat positiboa izan dadin kontuan izan behar dituen faktoreak aztertzen dira.

#### **Zentzu horretan, zer ekarpen egiten du tesiak?**

Alde batetik demostratzen du azokan parte hartzea ondo planifikatzen duten

enpresek emaitza hobek lortzen dituztela. Bestalde, tesiak azoka hori ondo planifikatzeko zer egin behar den aztertzen du: azoka aurretik eta garatzen den bitartean kontuan izan beharreko eginkizunak, eta ondorengo emaitzen irakurketa.

#### **Feria baten arrakasta zerk neurtzen du?**

Lehen ferian bertan lortutako kontratu berriek neurtzen zuten arrakasta, baina hori gero eta zailagoa da, feria bat marketin tresna izatetik komunikazio gune bihurtu delako neurri handi batean. Dena den, arrakasta enpresaren arabera izango da, hau da, hasieran ezarritako helburuen arabera.

#### **Zein izan behar da helburua?**

Desberdina izan daiteke: produktu berri bat ezagutzera ematera, bezeroekin elkartzeko eta abar. Bestalde, nahiz eta oso enpresa gutxi egiten duten, feria hori bisitatuz enpresako langileek egunero egiten duten produktuaren bezeroa ezagutu dezaten ere aprobetxatu daiteke.

#### **Gure inguruko enpresek nola jokatzen dute?**

Gehienek gehiago planifikatu beharra onartzen dute, baina egunerokotasunak lehenetsia izaten du. Dena den, enpresa handiek, feria askotan parte hartzen dutenek, nahiko hausnarketa sakona egiten dute, nahiz eta oso kasu

gutxitan izaten duten hori jasotzen duen dokumentu idatzia.

#### **Zure tesia Makina-erremintaren azokan oinarritu da, ezta?**

Bai, orain dela bi urte egindako azokan. Zentzu horretan, kontuan hartu behar da sektoreko Estatuko feria garrantzitsuena dela eta mundu mailako garrantzitsuenetakoa. Bertan erakusten duten enpresei dagokionez, gehienak bertakoak eta katalanak izaten dira. Ikerketan jasotzen den bezala, kuriooa da nola katalanek emaitza hobek lortzen dituzten, beharbada planifikazioa garatuago daukatelako

#### **Doktore tesia gainditu ondoren, zeintzun dira zure proiektuak?**

Egia da tesi honekin etapa bat gainditu dudala pertsonalki, baina ikerketaren arloan jarraitu nahi nuke, marketin arloan konkretuki. Izan ere, unibertsitate mailan behar-beharrezkoa da ez bakarrik klaseak ematea baizik eta ikerketa garatzea. Horrenbestez, ikasleari teoriak aparte ikerketaren bidez esperimendatzen diren emaitzak ere igorri behar dizkiozu, eta horretarako espezializatu beharra dago.

#### **Zehaztu duzu dagoeneko zer gaiez ikertuko duzun?**

Ez, baina bi gai ditut oso gustuko: MCCko enpresen markaren garrantzia, eta bezeroarekiko erlazioa.