

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

TU lankide

497 | URTARRILA 2005 ENERO



- Lanaren Burujabetza, Printzipio Kooperatiboari buruzko gehiagarria

Otalora, 20 años de actividad

OTALORA CELEBRA SU VIGÉSIMO ANIVERSARIO
IMPULSANDO SU PAPEL COMO "CENTRO DE DESARROLLO DIRECTIVO DE MCC".

- Irizar obtiene el "Premio Conética a la Responsabilidad Social Corporativa".
- Fagor Industrial logra la Q de oro de Euskalit.
- Éxito de las Jornadas de puertas abiertas en Danobat

En portada

Dagoeneko hogei urteko ibilbidea egin du Otalorak. Ordu asko eman ditu kooperatibetako zuzendariak eta organo sozialetako kideak trebatzen eta Esperientziaren kultura hedatzen. Urteurren honetan "zuzendarien garapenerako zentroa" leloa berrindartzeko ahaleginetan ari da. Horren guztiaren berri erdiko orrialdeetan.



TRABAJO Y UNION
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^e
Arizmendiarrietak
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^e Otaegi.

Kideak:

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



GIZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

4 Errepidean da Irizarren Century berria

Bi urtez luzatu den proiektuaren emaitza da Centuryren bertsio berria. Oso harrera ona izan du aurkeztu den merkatuetan.



6 Elkar invierte 2,7 millones de euros para aumentar su capacidad de producción



La nueva máquina incrementa su capacidad de impresión en casi un 50%.

10 Seguros Lagun Aro, premio "Luis Olaortua"



El premio reconoce a las empresas que destacan por la promoción de la ética, los valores humanos y el desarrollo empresarial.

30 Euskal kultura



Pou anaiek

Hiru urteren buruan bost kontinenteetako zazpi eskaladarik gogorrenak egiteko erronkaren aurrean.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 14 En portada
- 22 Begi-Belarri
- 24 Aula cooperativa
- 26 Colaboraciones
- 27 Libros
- 28 Antzinakoak

- 30 Euskal kultura
- 32 3^a edad
- 33 Viajes
- 34 Zure hitza
- 35 Hirugarren mundua
- 36 Personaje

OTALORA: Proyecto participativo de desarrollo directivo

El modo tradicional de hacer empresa entró en crisis desde el momento en que el tipo de trabajo predominante es el denominado "trabajo del conocimiento", frente al tradicional, llamado trabajo manual. Hoy resulta anacrónico hablar de "mano" de obra, cuando lo propio sería hablar de "cabeza" o de "corazón" de obra. Aunque quizá lo mejor será olvidarnos de esa nomenclatura y hablar sencillamente de Personas.

Para dirigir la empresa de hoy necesitamos directivos que sean capaces fundamentalmente de dirigir personas. No es que ya no sea tan importante conocer a fondo las herramientas necesarias para gestionar las áreas tradicionales de la empresa, como la Estrategia, las Finanzas, el Marketing..., sino que es preciso conocer las herramientas y, además, ser capaces de gestionar esas áreas tradicionales a través de una adecuada y competente dirección de las personas. Esta capacidad de dirigir a las personas de forma efectiva, respetando su dignidad y su libertad, se denomina comúnmente liderazgo.

Y esta exigencia de competencia de liderazgo que plantea hoy la empresa a los directivos, en general, tiene connotaciones específicas si nos referimos a directivos cooperativos de MCC. Ahí está el Perfil del Directivo de MCC definido en la nueva Política Corporativa de Desarrollo Directivo: la definición de nuestro directivo ideal contiene elementos que desbordan el significado de lo que comúnmente se entiende por "líder". El nuestro es un líder que genera líderes, que, a su vez, generan líderes..., en un proceso continuo de sentido circular, donde el poder del liderazgo se ejerce en todas las direcciones: descendente, ascendente, horizontal. En una palabra, es un directivo cooperativo y participativo.

Otalora adquiere un papel importante en la implementación de la Política Corporativa de Desarrollo Directivo recientemente declarada. Su misión ha de consistir en poner a disposición de los directivos los mejores recursos posibles en apoyo de su continuo perfeccionamiento. La Corporación dotará al centro de los recursos –económicos y humanos– necesarios para que cumpla su misión.

Pero, para ser plenamente consecuente con su misión y con el perfil de directivo que constituye la referencia para su actuación, Otalora ha de diferenciarse netamente de otros centros corporativos de desarrollo directivo: Ha de ser un PROYECTO PARTICIPATIVO, liderado por los propios directivos de MCC a quienes sirve.

La declaración del Presidente del Consejo General en la reunión de gerentes de MCC del 8 de noviembre fue una propuesta hecha desde el poder de liderazgo que el Consejo General y él mismo ejercen sobre nuestros directivos. No fue una orden lo que se transmitió a aquella asamblea, sino una oferta, ciertamente seductora, una invitación irresistible a participar, a ejercer nuestro liderazgo ascendente, en una función corporativa que nos atañe directamente.

Con nuestra participación, como en un proyecto propio, Otalora puede ser mucho más que un centro corporativo de formación. Puede ser la mejor oferta formativa posible a medida de nuestras necesidades, un lugar de encuentro, un espacio para la comunicación e intercambio de experiencias de gestión, un retiro inmejorable para reuniones que requieran alejarse del contexto cotidiano, un equipo de profesionales capaces de atender nuestras demandas o nuestras consultas más diversas... En nuestras manos está hacer real lo posible con nuestra participación.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

Irizar obtiene el "Premio Conética a la Responsabilidad Social Corporativa"

ES UN RECONOCIMIENTO A LAS EMPRESAS QUE SE DISTINGUEN POR SU DESEMPEÑO ECONÓMICO, LA EMOCIONALIDAD DE SUS PERSONAS Y LA DIMENSIÓN ÉTICA DE SU PROYECTO.

Irizar ya luce en sus vitrinas un nuevo reconocimiento: el Premio Conética a la Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de un galardón que reconoce el mérito de las empresas que no sólo ponen énfasis en generar riqueza, sino que además se preocupan por el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores, por la preservación del medio ambiente y el alivio de la pobreza en el mundo o por el fomento de una política económica responsable, transparente y generadora de empleo.

La ceremonia de entrega de estos reconocimientos se celebró el pasado 18 de noviembre en Barcelona hasta donde se desplazó Juan Jesús Anduaga para recibir de manos del Conseller de Trabajo de la Generalitat de Catalunya, Josep M^º Rañé, el Premio Conética a las 3 e's de la Responsabilidad Social Corporativa.

El Presidente de honor de este premio es el ex Presidente de la Generalitat de Catalunya Jordi Pujol y el jurado esta compuesto por personas de reconocido prestigio en el Estado en economía y ética y estrategia, inteligencia emocional, dirección por valores,... Distinguió entre las más de 30 empresas presentadas a las tres



que a su juicio demostraron tener un mayor equilibrio entre las 3 e's de la Responsabilidad Social Corporativa, la económica, la emocional interna y la ética: IRIZAR, SUPERMERCADOS CONDIS de Cataluña y TIMBERLAND España, empresa textil y de calzado, con el ánimo de que estas prácticas se conviertan en un ejemplo a imitar por otras empresas.

ERREPIDEAN DA IRIZARREN CENTURY BERRIA

Irizarren Century modeloaren bertsio berria bidean dabil dagoeneko, bera delarik munduan gehien saltzen den autobusa (15.000 unitate baino gehiago dabilta 70 herrialdetan). Autobus berria sortzeko proiektuak bi urte iraun du, eta Europa, Brasil eta Mexikoko merkatuen behar globalak kontuan hartuta garatu da.

Century berriak lau bloke garrantzitsu dakartza berrikuntzari dagokionez: kanpoko aurrealdeak diseinu leuna du, aerodinamika hobea, eta errazago mantentzen da; kanpoko atzealdeak diseinu eguneratua du, erabiltzeko berme handiagoa eskaintzen duten material berriak baititu; gidariaren aldeko ergonomía eta ikusgarritasuna hobea dira, eta sabaia zabala eta nasaia da, klimatizazio eta guzti.

Century berriaren berrikuntzarekin enpresa gipuzkoarraren autobusen aukera indartu egin da. Century berritua dagoeneko nazioarteko hainbat azokatan aurkeztu da (Italia eta Erresuma Batua) eta oso harrera ona egin diote; beraz, esan daiteke Irizarrek asmatu egin duela tradizio eta nortasunagatik ezagutzen den bere produktuetako bat zaharberitzean.



FAGOR Industrial logra la Q de Oro de Euskalit

ES LA QUINTA EMPRESA INTEGRADA EN MCC QUE LOGRA ESTE RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL.

El pasado mes de octubre Euskalit otorgó a la cooperativa Fagor Industrial la Q de Oro a la excelencia empresarial. De esta manera, Fagor Industrial se convierte en la 17ª entidad vasca en obtener dicho reconocimiento y la 5ª en el ámbito de MCC.

En un acto celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao el 20 de diciembre de 2004, en el que participaron alrededor de 2000 personas, la vicelehendakari del Gobierno Vasco, Idoia Zenarruzabeitia, entregó la Q de Oro a José Luis Lizarbe, gerente de Fagor Industrial, en representación de toda la cooperativa. En su discurso de agradecimiento Lizarbe destacó la labor conjunta realizada por todos los trabajadores de la cooperativa para la obtención de dicho reconocimiento.

Para Fagor Industrial este hito supone un gran avance en el camino emprendido hacia la excelencia en la gestión dentro del modelo EFQM, y supone un paso más, que no un fin, dentro de su apuesta por la mejora continua.



Jornadas de puertas abiertas en Danobat

DIRIGIDAS A PROFESIONALES PARA DAR A CONOCER LAS NOVEDADES Y LOS AVANCES TECNOLÓGICOS DE SU AMPLIA GAMA DE SOLUCIONES.

Entre el 22 de noviembre y el 3 de diciembre, Danobat y Estarta celebraron unas jornadas de puertas abiertas en su planta de Elgoibar. Numerosos profesionales tuvieron ocasión de conocer las novedades y los avances tecnológicos de su amplia gama de soluciones, dirigidas a empresas de automoción, aeroespacial y bienes de equipo.

Novedades

Entre sus novedades para aplicaciones de torno destacó el modelo TH-500, especialmente diseñado para ejes, con carga/descarga automática integrada en máquina y que ofrece un incremento de productividad de hasta un 20%, ocupando un mínimo espacio en planta.

Se expuso así mismo, la nueva generación de rectificadoras cilíndricas universales y de producción, con posibilidad de rectificar por contorneado con muelas de CBN y proporcionando una gran flexibilidad. La gama de rectificadoras se completa con



rectificadoras de interiores, sin centros, planas, de corte pleno, verticales y rectificadoras de alta velocidad específicas para las aplicaciones del sector aeroespacial y de generación de energía.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

Elkar invierte 2,7 millones de euros para incrementar de capacidad de producción

INCREMENTA SU CAPACIDAD DE IMPRESIÓN EN CASI UN 50% Y AMPLÍA NOTABLEMENTE SU GAMA DE PRODUCTO GRÁFICO.

En el marco del Plan Estratégico de mccgraphics 2005-2008, que tiene el Desarrollo como elemento nuclear y duplicar el volumen de Ventas como expresión cuantitativa, Elkar ha ejecutado entre diciembre y enero una inversión de 2,7 millones de euros para incrementar y diversificar su capacidad de producción.

Este mismo mes de enero se ha puesto en marcha una máquina de imprimir KBA, de 4 colores, formato 120x162 cms. Esta máquina puede imprimir en cada pasada casi 2 m² frente a los 0,7 m² de las máquinas de hoja que hasta ahora tenía mccgraphics.

Esta inversión comporta un incremento de la capacidad de impresión de Elkar de casi un 50% y, lo que es más importante, una mayor eficiencia productiva para determinados tipos de trabajo ampliándose de esta forma notablemente la gama de producto.

Además de la propia máquina de imprimir, con un coste aproximado de 2 millones de euros, ha sido necesario realizar inversiones en preimpresión y postimpresión para acompañar ese nuevo formato con los periféricos correspondientes: plegadora,



guillotina, volteadora de papel, plotter de pruebas, programas de imposición, etc.

Con esta nueva inversión, mccgraphics puede cubrir una amplísima gama de producto gráfico, sin parangón en ninguna otra imprenta a nivel del Estado.

BATZ-EKO LANGILE BERRIEN BISITA

Batz Matricerían eta Batz Sistemazen azken urteotan egindako inkorporazio berrien bisita izan genuen urtarillaren hasieran. Bisita hori harrera planaren barruan kokatzen da, hau da, langile berriei egiten zaien agurraren testuinguruan. Plan horren zatirik garrantzitsuena kooperatiban bertan egiten da, baina Arrasaten ere egun bat pasatzen dute, MCCren zentro korporatiboa ezagutzuz eta diaporama ikusiz. Otoran ere, Aretxabaletan, egonaldia egin zuten, MCCren antolakuntzari buruzko hitzaldia entzun eta Arizmendiarrietaren museoa ezagutzeko. Bertaratu ziren 46 pertsonak kooperatibako lehendakariak eta giza baliabideetako arduradunak lagunduta etorri ziren.



Fagor y la cooperativa Luis Labín acuerdan equipar las primeras viviendas domóticas de Burgos

LA COOPERATIVA APUESTA POR INCORPORAR EN SUS PROMOCIONES SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS QUE HAGAN DE SUS VIVIENDAS UN LUGAR MÁS AGRADABLE DONDE VIVIR Y MÁS RESPETUOSO CON SU ENTORNO.



El acuerdo alcanzado entre Fagor y Cooperativa de Viviendas "Luis Labín" supone la incorporación del sistema domótico Fagor en 55 viviendas unifamiliares adosadas de la promoción Valdorros, ubicada en la Urbanización Campo de Golf El Enebral del municipio burgalés de Valdorros, siendo ésta la primera realización de estas características en la provincia.

Luis Labín, que apuesta por incorporar en sus promociones sistemas y tecnologías que hagan de sus viviendas un lugar más agradable donde vivir y más respetuoso con su entorno, ha elegido el sistema domótico Fagor porque aúna la más avanzada tecnología en materia de automatización de viviendas con un funcionamiento robusto y amigable para el usuario.

Las viviendas estarán equipadas con el Maior-Domo Fagor, un sistema de detección y control de inundaciones y de fugas de gas, un sistema de alarma contra intrusos y el control telefónico del sistema de calefacción, lo que permitirá a sus propietarios

disfrutar de un grado de confort y seguridad excepcionales.

El sistema domótico estará comunicado hacia el exterior de la vivienda a través de la línea telefónica. Así, desde cualquier lugar donde se encuentren, los usuarios podrán poner en marcha la calefacción. También recibirán avisos de alarma si en su casa se produce una inundación o una fuga de gas, si se detecta la presencia de algún intruso y si en su casa no hay suministro eléctrico. La instalación domótica se encargará, además, de neutralizar las inundaciones y las fugas de gas, interrumpiendo el suministro a la vivienda.

Aprovechamiento de la energía

Esta promoción de viviendas es también pionera en la utilización de un sistema de aprovechamiento de energía mediante paneles solares para calentar el agua y ser distribuida a la vivienda. Con este procedimiento que utiliza como fuente de energía el sol, sin electricidad, se consigue un importante ahorro y no se perjudica al medio ambiente. Su rendimiento ofrece apoyo a la producción de agua caliente mejorando el sistema tradicional de calentamiento.

La promoción, situada estratégicamente junto a la Autovía A-1, Burgos-Madrid, y a escasos 15 minutos de la capital, consta de 55 viviendas unifamiliares adosadas con jardín en parcelas desde 80 m² hasta 524 m² y con superficies entre 109 y 260 m².

Las viviendas, que en su mayor parte han sido ya adjudicadas, están siendo promovidas en régimen de cooperativa con unos costes de adquisición a partir de 90.000 euros (+IVA), estando prevista la entrega de llaves a sus propietarios en el verano de 2006.

FAGOR EDERLANEN 40 URTEKO HISTORIA LIBURU BATEAN BILDUTA

Urtarrilean Fagor Ederlango bazkideei "Fagor Ederlan 40 urteko historia" liburua banatu zaie. Liburua Lanki/Praktiker (Mondragón Unibertsitateko Humanitateen Fakultatea) eta Idazti Servicios Editoriales-en lankidetzarekin egin da eta Fagor Ederlanen historia jasotzen du, 1963ko uztailean sortu zenetik gaur egun arte.

Irakurtzerakoan 40 urte hauetan enpresa lehiakorra eta automozioaren sektorean mundu mailan erreferente izatea posible egin duten pertsonen esfortzuaz jabetzen gara.

Urte hauengatik guztiengatik zoriontzen dugu Fagor Ederlan, eta etorkizunean arrakasta izaten jarrai dezala opa diogu.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRIALDEA

Fagor Arrasate suministrará una línea de prensas a MB Ciganotto (Argentina)

SE ADJUDICA EL PROYECTO POR UN IMPORTE PRÓXIMO A LOS 13 MILLONES DE EUROS.

La empresa MB CIGANOTTO, perteneciente al grupo Gestamp, ha otorgado recientemente un importante pedido a Fagor Arrasate para el suministro de una línea de prensas en Argentina. Se trata de una línea del tipo G1 e incluye una prensa de cabecera de 1.400 + 600 Tons y 5 prensas de simple efecto de 1.000 Tons cada una.

La prensa de cabecera, de doble efecto, es de 4+4 puntos de acción. Tiene una dimensión de 4600 x 2500 mm en el carro pisador y de 4000 x 2000 mm en el carro embutidor y su peso ronda los 600.000 Kg.

Las cinco prensas que siguen, de simple efecto, tienen unas medidas de mesa de 4600 x 2500 mm y una energía disponible de 350 KJ.

Todas las prensas, por otra parte, disponen de mesas móviles para realizar el cambio rápido de troqueles y están controladas por un potente sistema informático basado en un PLC y un



sistema computerizado de visualización. La línea se robotiza con robots ABB para trasladar las piezas de prensa a prensa. Fagor Arrasate se ha adjudicado este proyecto por un importe que ronda los 13 millones de euros.

GRUPO FINANCIERO / FINANZTA TALDEA

Cambios en la estructura directiva de CAJA LABORAL

EL NUEVO ORGANIGRAMA SE ESTRUCTURA EN TORNO A SIETE ÁREAS Y SE CREA LA UNIDAD DE INNOVACIÓN.

El Consejo Rector de Caja Laboral ha decidido una remodelación en la estructura directiva de la entidad como consecuencia de la reflexión estratégica recientemente culminada. Los objetivos que persigue esta remodelación varían. Por una parte, conjuntar al máximo las macrofunciones de la Entidad (Comercial, Red Oficinas, Inversión, Control, Recursos, ...) y aglutinar las estrategias y políticas comerciales sobre los distintos tipos de clientes. Además, también pretende focalizar a las oficinas en la actividad comercial de relación y venta; concentrar, en distintas direcciones, las funciones de inversión y control, y en una unidad los procesos operativos, con el objeto de obtener eficiencias a medio/largo plazo.

El nuevo organigrama se estructura en siete Áreas (Desarrollo de Negocio, Red Tradicional, Red de Expansión, Inversiones, Control, Recursos, Tecnología y Sistemas de Información) con dependencia del Director General, de quien dependerán, además, el Departamento de Auditoría Interna y la Unidad de Innovación, de nueva creación.

Los Directores de las siete Áreas junto con el Presidente y el Director General formarán el Comité de Dirección de la entidad.

Caja Laboral firma un convenio con el Banco Europeo de Inversiones (BEI)

PARA FINANCIAR PROYECTOS CONTRIBUYAN AL FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS PYMES

Caja Laboral – Euskadiko Kutxa y el Banco Europeo de Inversiones (BEI) han firmado un convenio de financiación por 100 millones de euros, destinado a proyectos de inversión de pequeñas y medianas empresas y organismos públicos locales o territoriales.

A través de este acuerdo, Caja Laboral financiará proyectos que tengan por objeto el fortalecimiento de la productividad y de la posición competitiva de las PYMES, la creación o mejora de infraestructuras, la protección del medio ambiente y reducción de la contaminación, o el ahorro y diversificación energéticos.

El convenio contempla financiar hasta un 50% de la inversión a realizar, cuyo coste total se situará entre 40.000 y 25.000.000 de euros.

Con este convenio Caja Laboral refuerza su compromiso de apoyo a las inversiones de las PYMES y Entes Públicos, uniéndose al conjunto de convenios suscritos con este fin.

Euskadiko Kutxak

115,4 milioi euroko irabaziak izan zituen 2004an

JARDUERA KOMERTZIALAK ETA BURTSA-MERKATUEN BILAKAERA BAIKORRAK ERAGIN DUTE IRABAZIEN %11,1 EKO HAZKUNDEA IAZKOAREN ALDEAN.

2004an Euskadiko Kutxak 131,6 milioi euroko (21.900 Mpta.ko) emaitzak lortu ditu zerga-aurretik, aurreko urtealdian baino %12,9 gehiago. Zergen ostean, berriz, emaitzak 115,4 milioi eurokoak izan dira.

Funtsean bi arrazoiengatik gertatu da emaitzen igoera hori: batetik, bere jarduera komertzialak handia izaten jarraitu duelako eta, bestetik, sor daitezkeen arriskuak estaltzeko fondoei dotazioak aurrez egiteko politika izan duelako. Burtza-merkatuen portaera positiboa ere lagungarri gertatu da.

Negoziari buruzko datuak

Banku-negoziaren hazkunde eutsi hori berriro ere etxebizitza erosteko hipoteka-maileguetan nabarmendu da bereziki, izan ere, horien saldoak %18,9 handitu baitira, 6.500 milioi euroko zenbatekoa lortzearen bidez. Dena den, Euskadiko Kutxaren bezero diren enpresa txiki eta ertainek ere inbertsio handiak egiten jarraitu dute, etorkizun-espektatibak onak izan direlako, eta, ondorioz, enpresak finantzatzera bideratutako saldoek %18,1eko hazkundera lortu dute.

Familien kontsumoaren egoera ere ona izan denez, kontsumorako maileguez ere igoera polita agertu dute, hain zuzen, %11,5ekoa.

Hona hemen urteko beste datu garrantzitsu bat: Euskadiko Kutxaren bezeroen artean telefono bidezko banka edo Internet bidezko banka aktiboki erabiltzen dutenen kopuru handia, dagoeneko 120.000tik gora baitira, hain zuzen bezero guztien %11,4. Oso zifra nabarmena da merkatu espainiarraren barruan.

115,4 millones de euros de beneficios, un 11,1% más que en 2003

Los resultados de Caja Laboral en 2004 después de impuestos ascendieron a 115,4 millones de euros, cifra un 11,1% superior a la alcanzada el año precedente. Este incremento de los resultados es consecuencia del mantenimiento de una elevada actividad comercial, del positivo comportamiento de los mercados bursátiles, y de una política de anticipación en la dotación de fondos para cobertura de eventuales riesgos.

En cuanto a su red de expansión, durante el año se ha consolidado su presencia en Castilla-León y Aragón-La Rioja, iniciándose su implantación en Cantabria. Caja Laboral cuenta ya con 97 oficinas fuera de sus territorios iniciales, de un total de 342 que componen su Red.

Bestalde, urtean zehar, finkatu egin da Gaztela-Leonen eta Aragoi-Errioxan Euskadiko Kutxak duen presentzia, eta horrekin batera, Kantabrian sartzeari ekin dio, lehengo eskemari jarraituz, alegia, oso epe laburrean sukurtsal-kopuru handia bilduz eta irekiz. Horrela, bada, 2004-12-31n sarea osatzen zuten 342 sukurtsaletatik 97 sukurtsal zituen hasierako lurraldeetatik kanpo.



GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

Seguros Lagun Aro recibe el premio "Luis Olaortua"

POR SU CONTRIBUCIÓN A LA PROMOCIÓN DE LA ÉTICA, LOS VALORES HUMANOS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

La Asociación Vasca de Empresas de Ingeniería y Consultoría AVIC ha concedido a Seguros Lagun Aro el premio "Luis Olaortua" a la ética y el desarrollo empresarial. La denominación del premio se realiza en recuerdo de D. Luis Olaortua, que destacó de manera relevante por sus aportaciones y capacidad de trabajo como Presidente en IDOM y AVIC, dentro de un marco ético-empresarial y de promoción de los valores humano-profesionales.



El director general de Seguros Lagun Aro, Elías Atutxa, recibe el premio de manos de J. I. Arrieta, presidente de Estrategia Empresarial.

Por eso, este premio, al que han optado otras empresas de los sectores de ingeniería, consultoría y servicios, tiene como finalidad reconocer y premiar públicamente a aquellas empresas que con su actuación contribuyan de manera importante a la promoción de la ética, los valores humanos y el desarrollo empresarial.

A la entrega del premio que tuvo lugar el pasado 17 de enero en el Hotel Carlton de Bilbao acudieron entre otros José Antonio Zudaire, Viceconsejero de Administración y Planificación del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, José Ignacio Arrieta, Presidente de Estrategia Empresarial, José Antonio Garrido, Presidente de Gamesa, y Txaro Arteaga Directora General de Emakunde.

Por parte de Lagun Aro, el Director General, Elías Atutxa, agradeció a AVIC este reconocimiento público y se refirió a las personas de Lagun Aro como "las que dan sentido al trabajo que hacemos día a día inspirado en valores como el compromiso, la confianza, la participación, el respeto a los demás y la innovación".

GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

Fundación Grupo Eroski adjudica dos becas para la investigación

SE ANALIZARÁ LA ALIMENTACIÓN DE LOS PECES EN PISCIFACTORIAS Y LOS RIESGOS MICRIBIOLÓGICOS EN CENTROS COMERCIALES.

Fundación Grupo Eroski ha hecho pública la concesión de dos becas con el objetivo de fomentar la investigación científica y educativa en alimentación, nutrición y salud, así como el desarrollo de la bioética en diversos campos. En este marco de actuación, Fundación Eroski ha concedido las ayudas en dos categorías: Nutrición y salud y Seguridad alimentaria, por una cuantía de 12.000 euros. Estas becas se conceden a titulados superiores universitarios pertenecientes a centros educativos del ámbito estatal. En esta cuarta edición de las becas, los proyectos elegidos se centran en el estudio de la alimentación de los peces en piscifactorías y los riesgos microbiológicos en grandes establecimientos.



Dentro de sus objetivos de fomento de la investigación científica y educativa en alimentación, nutrición y salud, así como el desarrollo de la bioética en diversos campos de actuación e investigación, Fundación Eroski concede becas para proyectos en las categorías de Bioética y empresa, Nutrición y salud, y seguridad alimentaria. Los proyectos becados reciben 6.000 euros y la duración de las becas es de un año.

Los premiados

En esta cuarta edición, los centros premiados son la Facultad de Biología de la Universidad de Murcia y la Universidad Autónoma de Barcelona.

En el campo de Nutrición y Salud el trabajo becado de la Universidad de Murcia se titula "Mejora en la nutrición de nuevas especies de interés en acuicultura: ritmos de alimentación y dietas", cuyo objetivo es estudiar la composición de la dieta que los peces seleccionan a su medida, una vez que han aprendido a utilizar comederos autodemanda, liberando pienso cuando los peces activan un sensor. Se estudiarán las demandas de alimentos en diferentes regímenes de alimentación y horarios, y el efecto que se deriva en el consumo, crecimiento y bienestar de los peces.

Por otro lado, en la categoría de Seguridad Alimentaria el proyecto becado de la Universidad Autónoma de Barcelona recibe el título de "Nuevos métodos para la determinación de los riesgos microbiológicos en diferentes superficies de centros comerciales". Con este proyecto se plantea la aplicación de nuevos métodos que permiten la evaluación de la contaminación de las grandes tiendas, para determinar el nivel de eficacia en la limpieza y/o desinfección.

IKERLAN perfila su estrategia de futuro

APUESTA POR UNA PROGRESIVA IMPLICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN DEL CENTRO.

Ikerlan aborda el próximo ciclo estratégico 2005-2008 en un escenario en el que se prevé una intensificación de los esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación a nivel de País. Esfuerzos totalmente necesarios para asegurar un desarrollo económico y social con futuro y que deben ser realizados tanto por parte del sector privado, como por las instituciones públicas.

En el marco de este escenario IKERLAN ha elaborado el Plan Estratégico 2005-2008 en el que destacan cuatro elementos fundamentales: una mayor especialización en las líneas de investigación, unas alianzas estables con otros centros, un equilibrio de las actividades de generación y transferencia de tecnología y un modelo de financiación que combina las

diversas fuentes institucionales y empresariales, contemplando una progresiva implicación de las empresas en las actividades de investigación del centro.

Con todo ello, IKERLAN pretende adelantarse a las demandas del mercado para continuar, como hasta el presente, ofreciendo a las empresas un diferencial tecnológico que les aporte valor añadido a sus productos y procesos, mejorando su nivel de competitividad.

IKERLAN quiere de esta manera contribuir de forma activa a impulsar la apuesta por la innovación de las empresas existentes de MCC y del tejido empresarial en general, y también, colaborar en la creación de nuevos negocios basados en nuevas tecnologías y conocimiento que aborden sectores de futuro.

VISITA DE COFIDES

Remedios Romeo y Manuel Solbes, presidenta y director comercial de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) se acercaron el pasado 20 de enero a Mondragón para presentar su organización, conocer la realidad de MCC y sus proyectos internacionales de cara al futuro. Por parte de MCC, participaron en este encuentro Jesús Catania, Miguel Angel Laspiur y Jesús María Herrasti, presidente del Consejo General, director de Gestión Financiera y director de Operaciones Internacionales, respectivamente.



**Akatsak
zuzentzen**

Abenduako alean hankasartze galanta egin genuen "MCCren aportazioa lanpostuetan neurtuta" izeneko albistean; izenburua zuzen jarri genuen, eta azpitulua ere bai baina albistearen gorputza guztiz aldrebestu zitzaigun. Hona hemen bada albistea zuzenduta.

MCCren aportazioa lanpostuetan neurtuta

2003AN EAE-KO ENPLEGU GUZTIAREN %3,8 ETA ENPLEGU INDUSTRIALAREN %8,5 BETE ZUEN MCC-K

2003aren itxieran MCCko kooperatiba eta enpresa partaidetuetan enplegatuta zeuden 68.260 pertsonetatik 34.203k Euskal Autonomia Erkideagoren eremuan garatu zuten euren lana, hau da, EAEko enplegu guztiaren %3,8, eta beste 3.661 pertsona Nafarroan aritu ziren, enplegu guztiaren %1,5, alegia.

Industri sektoreari soilik begiratzen badiogu, MCCren garrantzia are gehiago nabarmentzen da, industri kooperatibek sektorearen multzoan bete zuten portzentajea %8,5era igotzen baita EAEn, eta %2,5era Nafarroan.

Industriakoak ez diren sektoreetan, berriz, enplegu kooperatiboaren garapenaren protagonista nagusiak dira Caja

Laboral-Euskadiko Kutxa finantzen arloan eta Eroski Taldea banaketaren sektorean. Bi erakundeek oso hedapen handia dute EAEn eta Nafarroan, eta 2003an 11.223 pertsona enplegatu zituzten bi erkidegoetan. Zifra hori 14.321 lanpostura igotzen da, Euskadiko Kutxako eta Eroskiko langileez gainera, finantzen eta banaketaren sektoreetan diharduten MCCko gainerako kooperatiba eta elkarteak gehitzen badira.

Zuzeneko enpleguaz gainera, 2003an Korporazioak garatu zuten jarduerak 13.700 pertsonarentzako zeharkako enplegua sortu zuten, Korporazioko enpresek beste enpresa hornitzaileei eskatutako ondasunen eta zerbitzuen ondorioz.

LKS Abogados y Manfred Wendland se asocian y crean LK-Wendland Abogados

PARA OFRECER COBERTURA JURÍDICA A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN ALEMANIA Y SU ENTORNO. LA SEDE DE LA NUEVA FIRMA SE UBICA EN SAN SEBASTIÁN.



Con el objetivo de dar cobertura jurídica a las empresas españolas con interés en Alemania y países de su ámbito de influencia, LKS abogados y Manfred Wendland han establecido una Joint Venture bajo el nombre de LK-Wendland Abogados, que al mismo tiempo busca colaborar con empresas alemanas en su establecimiento en España y en sus relaciones con empresas y entidades españolas.

El nuevo despacho es el fruto de una larga colaboración entre LKS y el letrado hispano-alemán Manfred Wendland, antiguo socio cofundador de Schiller Abogados y director de la nueva empresa, quien junto a Jesús María Martínez, director de LKS Abogados y Justo Martín, responsable de Contenciosos, asistieron a la inauguración de la sede de la nueva firma, radicada en el primer piso del número 5 del Paseo de Salamanca de San Sebastián.

Manfred Wendland destacó en el acto inaugural que LK-Wendland Abogados cuenta ya con una importante red de despachos de abogados en Alemania con equipo de profesional que dominan tanto el derecho como los idiomas de ambos países.

“Nuestro objetivo”, señaló Manfred Wendland, “es convertir a LK-Wendland en un puente jurídico entre las empresas de cultura germana y el País Vasco y zonas colindantes, un puente que tiene un pilar aquí en San Sebastián y varios, en forma de despachos colaboradores, en Alemania”.

Por otro lado, destacó también la importancia del equipo jurídico constituido en las oficinas de San Sebastián, perfecto conocedor del derecho y la cultura de ambos países.

MU organiza un curso on line de marketing bancario

FACILITARÁ LA IMPLANTACIÓN DE LAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS EN CADA PUESTO DE TRABAJO.

La facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea impartirá a partir de febrero de 2005 el “Curso superior de marketing bancario”. Está dirigido a directores y subdirectores de oficina, tanto de las zonas históricas del País Vasco como de otras zonas de expansión de las entidades bancarias; y a titulados universitarios que deseen formarse con vistas a acceder al mercado laboral.

En cuanto a su contenido, constará de seis áreas diferenciadas: introducción al marketing bancario; técnicas comerciales en el sector financiero; carteras de clientes: aprovechando el potencial interno; *Data Qare House* y *Data Mining* en la estrategia bancaria del nuevo siglo; identificación del target externo para la expansión; y planificación comercial en



la oficina.

El curso tendrá una duración de dos meses, y contará con 12 horas presenciales (Introducción y teoría), un mes *On line* (Complementar información, debate y puesta en marcha de los casos específicos), y 12 horas presenciales (finales de talleres prácticos y plan de acción *On line*). Además, la formación será complementada con tutorías presenciales y en línea durante un mes después de acabada la formación, relativas a cómo se implantan las técnicas específicas en el puesto de trabajo de cada cual.

Todas las personas interesadas en ampliar información o inscribirse en este curso, pueden acceder a: www.eteo.mondragon.edu; o a la propia Facultad de Ciencias Empresariales a través del teléfono 943-718009.

V edición del "Máster en Sistemas de Información Empresarial ERP" de M.U.

ORGANIZADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CON EL OBJETO DE CAPACITAR A LOS ALUMNOS EN EL USO DE LAS TICS APLICADAS A LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

El Máster en Sistemas de Información Empresarial (MSI) –cuya duración es de 450 horas teórico/prácticas y 250 horas de proyecto final–, tiene como objetivo capacitar a los alumnos en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información aplicadas a la Gestión Empresarial, optimizando los procesos de los Sistemas de Información mediante el uso de la herramienta Baan-ERP y las tecnologías *e_business*. El programa consta actualmente de 7 módulos: Área económico-financiera, Ventas y gestión comercial, Logística y gestión de materiales, Área funcional de producción, *Baan Tools*, Gestión de proyectos y Nuevas tecnologías: CRM, B2C, B2B, SCM, *e_procurement*...

Formación práctica

La formación del alumno se completa con la realización de proyectos en colaboración estrecha con el mundo empresarial. Dado el carácter práctico del Máster, los alumnos que terminan el mismo tienen la posibilidad de realizar prácticas en empresas y la gran mayoría de ellos continúan en ellas tras terminar el periodo de práctica.

Empresas que colaboran con el MSI son: Ulma, Fagor,



Profesor impartiendo una clase en el MSI del 2004

Ikusi, Caf, Gamesa Steria, Watermark, SSA Global, GRUPO ORMAZABAL...

El MSI comienza el próximo 17 de Febrero. Para más información, llamar al teléfono 943718009 o bien, consultar la página web de ETEO www.eteo.mondragon.edu.

VISITA DE MAPFRE Y FREMAP A MCC

El pasado 12 de marzo sendas delegaciones de Mapfre y Fremap, encabezadas por sus presidentes, José Manuel Martínez y Mariano de Diego, respectivamente, se acercaron a MCC en una visita de corte institucional. Durante su estancia tuvieron ocasión de ver el diaporama corporativo, realizar una reunión de trabajo y firmar el "Acuerdo específico de Actuación en 2005" en base al acuerdo Marco de Colaboración que mantienen la Fundación Mapfre y MCC.



La capacidad humana en la valoración de la empresa

Otalora inició su actividad con un doble objetivo: desarrollar las capacidades de los directivos y difundir las claves de la Experiencia Cooperativa.

José Mari Ormaetxea

El balance de una empresa al cierre de cada ejercicio recoge, en síntesis, las operaciones económicas que a lo largo del año se han realizado y que, valoradas a través de procedimientos normalizados, debe darnos el perfil de su imagen fiel expresada en cantidades de una unidad económica.

Pese a la extensa normativa, que para ajustar correctamente el patrimonio de cualquier sociedad que el balance revela, existen muchas rúbricas del activo y del pasivo que no se evalúan y que la más escrupulosa de las auditorías no podría medirlas mediante la aplicación estricta de las normas universales en uso.

Uno de los activos de mayor relevancia y de más difícil ponderación es, sin duda, el activo del potencial humano, valor "intangibile" porque no puede tocarse y por tanto ni medirse, ni pesarse: no es reductible a una magnitud aritmética. Y, sin embargo, existe omnipresente.

Dinámica social orientada a crear empleo

En Euskadi, desde 1982 a 1989, las tasas de paro no bajaron del 20%, y entre 1983 y 1985 rondaron el 25%: una de cada cuatro personas entre la población activa se hallaba en paro y, como consecuencia, la aportación de la CAPV al PIB del Estado descendió del 7,2 al 5,8%. El cooperativismo, uno de



los pocos reductos de nuestra tierra que mantenía el crecimiento de la inversión y del empleo, también comenzaba a ser víctima de esta contracción de la economía. Había ideas, existía pasión por el desarrollo y éramos conscientes de nuestra responsabilidad ante la sociedad de la que éramos tributarios por nuestro origen y por ser deudores de quienes no tenían empleo en aplicación de nuestras convicciones básicas.

Era necesario crear medios para acrecentar el talento empresarial como un activo imprescindible, agotable y de rápido envejecimiento, y utilizarlo para afrontar nuevas iniciativas. Por otro lado, después de treinta años de actividad empresarial, muchos estamentos directivos habían devenido

en inadecuados para las nuevas circunstancias que atravesaban las empresas del Grupo, y era necesario poner al día sus capacidades. En resumen, era imprescindible aumentar la capacidad directiva mejorando y actualizando la temida obsolescencia de nuestros directivos y había que incrementar nuestro acervo intelectual para ponerlo al servicio de nuestras empresas y de otras que había que seguir creando.

Nace OTALORA

Un ensayo previo y elemental se llevó a cabo en la sede de Caja Laboral incorporando, sobre todo, a ingenieros y economistas sin experiencia alguna. Los diez elegidos rigurosamente

dedicaron dos años a integrarse en las disciplinas de la empresa, en la teoría y la práctica de la División Empresarial, y en la práctica de varias cooperativas asociadas.

A partir de este modelo incipiente se generó un proceso institucionalizador de una unidad autónoma en la gestión que con el nombre de IKASBIDE se instaló en el reconstruido, para estos efectos, Palacio de Otalora, que era una reliquia histórica que Caja Laboral rehizo desde sus cimientos orientándola hacia horizontes educativos que deberían dar sus frutos incrementando nuestra riqueza directiva y emprendedora.

Fundamentalmente el modelo programado seguía dos cauces formativos. El primero se concibió como un plan de enriquecimiento en la práctica de jóvenes universitarios que habiendo concluido su carrera no eran aceptados en las empresas porque no tenían formación práctica, y no tenían formación práctica porque nadie les admitía en la empresa. Había que zanjar este círculo vicioso. Y se hizo. A través de Caja Laboral, ya en 1984, se divulgó con eficiencia a través de sus oficinas de ahorro esta opción. Dedicarían durante dos años y en jornadas de trabajo normales en el Grupo, la mitad del tiempo a estudiar técnicas de gestión de empresa, y la otra mitad, adscritos a empresas del Grupo, se familiarizarían en la gestión de forma directa. Percibirían una remuneración equivalente a la de un socio con índice 1 (que luego se elevó a 1,60). Se había creado así el "IKAS" que ahora, con variantes del inicial modelo, ajustado al nuevo escenario empresarial, sigue siendo válido en momentos en los que el desempleo se ha reducido a la tercera parte: al 8%.

El segundo vector se dirigió a organizar cursillos de "master" para reciclaje de directivos, o para que técnicos, gerentes y directivos pudieran asimilar conocimientos que habían estado lejos de su alcance en las Escuelas Técnicas o en la Universidad pero que luego, al acceder a puestos de responsabilidad en las cooperativas, necesitaban saber para desempeñar con soltura sus funciones. (Bien es verdad que para algunas tareas el estudio de las materias no es suficiente; recuérdese la

conseja o aforismo de la Universidad de Salamanca: "Lo que la naturaleza no da Salamanca no lo presta").

El "master" luego ha sido, de forma fluyente y adaptable, dirigido hacia diversos colectivos que aspiraban a una actualización de sus conocimientos pero encaminados específicamente a una actividad. Y se ha generalizado una oferta permeable a cualquier petición atendible que tuviese una demanda suficiente.

La formación es, por consiguiente, la tarea que ocupa el 80% de la actividad del Centro. Sin embargo, la misión de Otalora (se suprimió hace catorce años el nombre de Ikasbide) se completaba desde sus comienzos con la actividad denominada de "irradiación cooperativa" y ahora "difusión cooperativa" como definición más rigurosa y menos engolada.

Responde esta función al PRINCIPIO

10º que Arizmendiarieta proclamaba al decir: "... el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo alterarse si se afirma que [el cooperativismo] es un movimiento educativo que utiliza la acción económica ...". La naturaleza de la sensibilización en las prácticas del cooperativismo entre los socios, la impartición de cursos especializados, la edición de la revista "T.U.LANKIDE" que tiene su sede en el palacio de Otalora, son hechos fehacientes de esta misión que ha atesorado este Centro de Formación. Más aún, las visitas programadas que anualmente se atienden contándose por millares las personas que llegan desde los puntos más remotos, las tesis doctorales o los estudios especializados que se acometen sobre esta "experiencia", obligaron a darle un cauce unitario a la recepción de una demanda cada vez más intensa y variada. ●

Materialización de los servicios

Los cursos y seminarios que se impartían a los socios y directivos desde el origen del cooperativismo mondragonés, nos habían alertado sobre cuál debería ser el programa de necesidades del Centro que deseábamos crear. Aulas -grandes y pequeñas-, biblioteca especializada, comedores propios para no interrumpir la tensión inercial de la concentración intelectual de los seminarios, conferencias y clases, Aula Magna con traducción de idiomas y algunas habitaciones (hace veinte años no existía en Mondragón, Aretxabaleta y Eskoriatza ningún hotel) fueron cubiertos al comenzar los cursos el 7 de enero de 1985. Luego, el escenario de una zona rural de esplendorosos horizontes, nos llevó, ocho años más tarde, a ampliar nuestras infraestructuras con la construcción, a cuarenta metros, de un nuevo edificio.

A estas compartimentaciones constructivas se les añadieron una biblioteca en la torre desmochada del Palacio creando tres climas de estudio: el de especialidades humanísticas a través de diferentes colecciones bibliográficas; el de técnicas de empresa que abrazan cualquier función de la gestión directiva, y el específico dimanante de la empresa social. La intención era que quien se aposentara en Otalora hallara la comodidad física e intelectual para el estudio, y la bibliografía más adelantada en el mundo sobre la dirección de las empresas.

Y coronando este despliegue utilitario del Centro se instaló el AULA-MUSEO del fundador del cooperativismo de Mondragón Dn. José María Arizmendiarieta. Como una premonición de su fe en la educación y compromiso social, sirve como recuerdo, relata su vida y archiva sus documentos personales. En el corazón de Otalora se halla una humilde expresión de su legado, seguramente como él lo hubiese deseado.

La Formación de directivos cooperativos en Otalora

El autor hace un repaso de las acciones y programas formativos para directivos llevadas a cabo en Otalora en los últimos años.

Julio Cantón

El vector de la *formación de los directivos* ha sido uno de los más importantes de la oferta de Otalora desde su fundación. Sería muy prolijo hacer mención expresa de todos los cursos y programas que se organizaron aquí. Se podrían agrupar en dos grandes tipos: los *programas específicos*, de corta duración (en torno a 2-3 días), de contenidos concretos y monográficos, que presentan conocimientos y herramientas novedosas para la gestión, necesarios para mantener actualizada la competencia de los directivos; y los *programas troncales*, de larga duración, que proporcionan conocimientos y herramientas básicas para la dirección, que se consideran necesarios para lograr una capacitación como directivo. A parte de estas dos clases de programas, ha habido también acciones de diversa índole y de relativa importancia, como la presentación de *Experiencias exitosas de gestión*, o la presentación de *Herramientas innovadoras de gestión*.

En cuanto a los programas del primer tipo, la oferta de Otalora ha sido bastante amplia y diversa en el pasado. Un listado de todos estos cursos y programas menores requeriría más espacio del que disponemos. Los programas troncales, en cambio, son menos en número, pero, por definición, constituyen el núcleo de la oferta formativa; por eso merecen especial mención



El primer programa troncal: el "Master de Otalora"

Desde el comienzo de la actividad de Otalora (1985), se impartió este programa, que oficialmente se denominó, al principio, PDDG (Programa de Desarrollo Directivo Gerencial). Fue el programa estrella. Diseñado para actualizar los conocimientos y las capacidades de gestión de los directivos de nuestras empresas, siempre dentro del marco de los Principios y Valores Cooperativos.

A partir de 1988, el Master de Otalora fue un MBA formal, de 500 horas de dedicación y con su diploma o título universitario correspondiente, tutelado en los primeros años por la Universidad Autónoma de Madrid a través del IADE (Instituto de Administración de Empresas), y, más tarde y hasta hoy, por Mondragón Unibersitate, bajo el nombre de "Master en Dirección de Empresas Cooperativas".

Desde sus comienzos tuvo una excelente aceptación, porque ciertamente daba respuesta a una necesidad claramente sentida por nuestros directivos: Eran tiempos de abundante *importación* de conceptos y herramientas novedosas que prometían –y, en cierta medida, producían– verdaderas revoluciones en los modos de gestionar las distintas áreas de la gestión empresarial: el Marketing, la Calidad, las Finanzas, la Ingeniería de los Procesos y Operaciones, los Recursos Humanos.... Desde entonces hasta hoy se ha reeditado todos los años, de tal manera que más de 500 gerentes y directivos de las cooperativas de MCC hicieron el curso y valoraron – y valoran – muy positivamente los aprendizajes que les aportó.

Aprovechando el esfuerzo que requería la organización de este programa, se diseñaron también otros de larga duración (aunque no tanto como la del Master) a demanda de determinadas empresas o sectores de la Corporación. En estos cursos se han formado más de 200 alumnos. En su impartición han solido participar ampliamente, como ponentes, directivos de las empresas que los demandaban. Entre ellos, el de mayor continuidad ha sido el "Master Eroski", que ha tenido unas 6 ediciones y se imparte hoy día, y que ha sido altamente valorado tanto por los alumnos como por la empresa.

Aunque suele ser difícil evaluar los resultados de las acciones formativas,

desde la perspectiva de estos veinte años de historia, es obvio que la aportación del Master de Otalora (y de los programas aledaños) ha sido decisiva: a menudo valoramos muy positivamente la competencia actual de nuestros directivos y nos olvidamos de las acciones del pasado que la han desarrollado. El Master de Otalora ha sido una de las acciones formativas más decisivas en este sentido tanto por la calidad de sus contenidos, como por el número de alumnos que lo han cursado

Nuevos programas troncales

Los clásicos programas MBA, constituyen una excelente oferta de formación en *conocimientos y herramientas* de gestión. Pero los nuevos Modelos de Gestión, basados y centrados en las Personas, requieren al directivo un desarrollo importante de *Competencias Personales*, que constituyen la manera de ser y comportarse habitualmente del directivo, y sobre las que se apoya fundamentalmente su capacidad de liderar y dirigir personas. Surge así, con fuerza cada vez mayor, un nuevo campo de oferta de programas formativos, tanto en el mercado en general como en Otalora: los programas

de *desarrollo personal* de los directivos (desarrollo de competencias genéricas, habilidades directivas, liderazgo, etc.)

Hasta comienzos de los 90, este tipo de necesidades, manifestadas con mucha menos fuerza, se atendían mediante programas cortos, más focalizados hacia el aprendizaje de *nuevos estilos* y formas o sistemas de comportamiento que hacia el cambio de las *formas de ser* personales basadas en aspectos más profundos de la estructura personal, como la emocionalidad o los valores, etc.

El primer nuevo programa troncal en el campo del desarrollo personal se oferta desde Otalora en 1997: es el *Zuzendari XXI*. Incorpora decididamente elementos importantes para el desarrollo personal como la evaluación 360°. Su limitación más importante consiste en que se basa en la autoformación; por esto, su utilización es bastante limitada: solamente unos 200 directivos lo utilizan. Sin embargo, produce un fruto importante: despierta la necesidad del desarrollo personal de sus usuarios y favorece así la evolución de la oferta de Otalora hacia programas de desarrollo de competencias directivas de más entidad, como los que hoy se facilitan aquí. ●

La oferta actual de Otalora

Actualmente, Otalora se integra organizativamente en la estructura corporativa de MCC: es el Centro de Desarrollo Directivo de MCC. Su misión se centra en prestar un apoyo efectivo a la gestión del desarrollo de los directivos, entendiendo este término de directivos en su sentido más amplio, que incluye los "ejecutivos" y los "sociales" o electos como miembros de los órganos de gobierno.

Para cumplir esta misión que se le encomienda, Otalora se enfrenta al reto de hacer la mejor oferta posible de formación y de apoyo para los directivos de MCC: para ello, se propone rediseñar y ampliar su oferta buscando la colaboración de los mejores proveedores de formación directiva en el ámbito mundial, aunque no renuncia a colaborar también con M.U. y LKS, siempre que se cumplan los niveles de calidad requeridos.

En la programación del 2005 se produce un salto en este sentido: se mantienen los programas que han logrado tradicionalmente buena aceptación y se ofrecen también programas troncales nuevos como un Curso Avanzado de Gestión, para actualizar los conocimientos de gerentes con experiencia, un programa presencial de Desarrollo de Competencias Personales, como formación básica para todos los gerentes, un programa de Desarrollo de Equipos Directivos de Alto Rendimiento, para equipos directivos naturales, y otros cuyo diseño no está aún terminado.

Otalora y la Formación Cooperativa

La formación y difusión cooperativa, una de las actividades más características de este centro.

Juan Ignacio Aizpurua

A lo largo de sus 20 años de existencia, el área de formación y difusión cooperativa de Otalora ha sido una de las más características de este centro. Sirva este artículo para desglosar de forma resumida las principales actividades realizadas en este área.

Difusión del mensaje cooperativo

El modelo cooperativo de organización empresarial no responde a las reglas de juego universalmente aceptadas. Nace en un marco económico y social en el que era comúnmente aceptado que la soberanía de las empresas descansara en el factor capital. Y sin embargo, el modelo cooperativo practicado en MCC regula su vida social aceptando la soberanía de los socios que la componen a partir de las decisiones de su voto personal.

En las cooperativas del Grupo el estímulo natural recibido no era lo suficientemente activo para galvanizar las voluntades y alcanzar los frutos esperables del sistema. De ahí que Otalora pudiera constituir un Centro que irradiara, hacia las cooperativas y cooperativistas, el mensaje necesario para obtener de la sociedad de personas, la respuesta satisfactoria que cabe esperar de una *Experiencia* en la que prevalezcan los valores y principios cooperativos.

En este contexto, en 1985, se ponen en marcha en esta Área, las siguientes actividades:



- En **Formación Cooperativa**, el diseño de seminarios para la transmisión de la cultura cooperativa, hasta niveles operativos en el funcionamiento de las empresas y en el comportamiento de los socios, llegando a desarrollarse incluso soportes pedagógicos propios ("Textos básicos de Otalora", un conjunto de 12 capítulos monográficos sobre las claves de nuestra Experiencia Cooperativa).
- Diseño de programas básicos de conocimiento de las **funciones de los Organos Sociales** así como de gestión empresarial para los miembros de los Consejos Rectores y Consejos Sociales, e impartición de cursos, en los que participaron una media de 172 personas al año.
- En relación a las nuevas **incorporaciones societarias**, se diseñaron e impartieron seminarios básicos de corta duración sobre cultura cooperativa para grupos de socios.
- De cara a la **Difusión hacia el exterior**, con el objetivo de transmitir nuestra Experiencia (cultura, historia, claves, valores y principios cooperativos,..) y fomentar la cooperación con otras

organizaciones cooperativas, empresas del ámbito de la economía social y universidades e instituciones, se ha atendido a miles de personas a través de seminarios de formación y visitas puntuales. Asimismo, se ha hecho un esfuerzo notable en la divulgación de libros y folletos sobre nuestra Experiencia.

- Desde el punto de vista de **Difusión interna**, se dio un impulso definitivo a la revista **T.U. Lankide**, fundada por Don José M^º Arizmendiarieta en 1960, con el objetivo claro de potenciar la difusión de la información y cultura cooperativa hacia las cooperativas del Grupo. Asimismo, se pretendía que la revista fuera una herramienta de comunicación que sirviera para cohesionar el Grupo a través de la publicación de noticias, reportajes, entrevistas y artículos de opinión sobre la actividad de las cooperativas.

Por su parte, el Gabinete Sociológico se puso en marcha con el objeto de realizar un diagnóstico social del Grupo, tratando de detectar inquietudes sociales, evaluando sus causas e intentando articular soluciones que en la mayoría de los casos pasaban por las funciones educativas que el Centro Otalora tiene encomendadas.

La Formación Cooperativa hoy

La formación de Órganos Sociales (Consejos Rectores y Consejos Sociales) ha sido una actividad prioritaria para Otalora desde su puesta en marcha.

Y lo sigue siendo hoy. Más si cabe desde que la Ley Vasca de Cooperativas, aprobada en el Parlamento Vasco en Julio de 1.993 y modificada en Junio de 2000, revitalizara y reforzara, las funciones de los Órganos Sociales de las Cooperativas.

Por otra parte, para lograr un desarrollo coherente de nuestras organizaciones con sus señas de identidad, se ha entendido necesario hacer un esfuerzo para impulsar la vivencia de los principios cooperativos y valores corporativos aprobados en el Congreso.

En ese sentido, en Otalora hemos desarrollado y puesto en marcha un

sistema de Desarrollo de los Órganos Sociales, en concreto para los Consejos Rectores, denominado ORDEZKARI, donde se determinan las Áreas Competenciales, como conjunto de Competencias y Habilidades, que deben abordar los rectores de los citados Consejos, para desempeñar sus funciones competentemente. Como soporte, se ha desarrollado una Herramienta de Autoevaluación para que los miembros del Órgano puedan conocer su grado de desarrollo real, en relación al desempeño de las competencias descritas.

Durante los últimos cuatro años han participado en los diferentes cursos: 375 miembros de Consejos Rectores de las cooperativas y 296 miembros de Consejos Sociales.

En lo que respecta al área de Nuevos Ingresos, Otalora, en colaboración con varias cooperativas, ha desarrollado un Modelo de Acogida BAZKIDE, un soporte personalizable a cada cooperativa con un contenido de 8 módulos desde la Acogida-Bienvenida, hasta la información que facilita una integración en la cooperativa. Bazkide ya se ha implantado en 23 cooperativas,

habiendo participado en este plan de acogida 3.168 personas en los últimos cuatro años.

Difusión Cooperativa

Es también destacable el flujo de visitantes que Otalora recibe cada año interesados en conocer nuestra Experiencia Cooperativa. En este sentido, cabe destacar que en los últimos cuatro años se han recibido en torno a 3000 personas que acuden a visitarnos durante un día. Asimismo, Otalora celebra anualmente un buen número de seminarios de 2 a 5 días de duración para explicar con más detalle las claves de la Experiencia, y en los que han participado en los últimos cuatro años 526 personas procedentes de diferentes ámbitos internacionales.

Además, también en el ámbito de la difusión cooperativa, se continua editando mensualmente el T.U. Lankide, con una tirada que supera los 11.000 ejemplares/mes. Y el Gabinete Sociológico centra su actividad en la realización de encuestas y elaboración de informes para las cooperativas que lo soliciten, llegando a una media de 14 cooperativas/año. ●

IKAS: plan de formación para postgraduados

En el comienzo de la actividad, en 1985, y para dar respuesta a la problemática de los jóvenes recién titulados sin experiencia, se puso en marcha en Otalora, con la tutela de Caja Laboral, el IKAS. El programa consistía en un plan de formación de dos años, en el que se compaginaba el estudio de técnicas de gestión de empresa y cultura cooperativa con el trabajo en empresas del Grupo, donde se familiarizaban con la gestión de forma directa. Al concluir el programa, cuyo objeto consistía en facilitar la inserción de estos en el mercado laboral, casi todos los postgraduados se quedaban en las cooperativas.

Este programa de formación ha sido uno de los más característicos de Otalora y todavía hoy se viene impartiendo, aunque con algunas adaptaciones: la duración del programa es de seis meses (185 horas lectivas dedicadas a formación en técnicas de gestión y cultura cooperativa) y está orientado a titulados de reciente ingreso en la cooperativa.

Actualmente, se están desarrollando 2 cursos al año divididos en grupos de 15 personas. El número total de alumnos IKAS en estos 20 años de historia es de 420 personas. En muchos casos, el IKAS ha sido un hito formativo muy relevante en sus carreras profesionales, que les ha servido para desempeñar puestos de alta responsabilidad directiva en las cooperativas.

¿Cómo ves Otalora?

1. **En general ¿cómo ves a Otalora?**
Oro har, nola ikusten duzu Otalora?
2. **¿Qué relación has tenido con Otalora?**
Zer nolako harremana izan duzu Otalorarekin ?
3. **¿Qué balance haces de tu paso por el Centro?**
Zer nolako balantzea egiten duzu Zentroarekin izan duzun harremanaz?
4. **¿Qué te ha aportado en tu desempeño profesional?**
Zer eman dizu zure lanbidearen jardueran?
5. **¿Qué aspectos debe potenciar Otalora para añadir más valor a las cooperativas?**
Zein esparru indartu behar du Otalorak kooperatibei balore gehiago eransteko?

Javi Goienetxea Director General de Erkop



1. Formakuntza kooperatiborako zentro bat bezala, kooperatibaren zerbitzura. Baita harreman "instituzionalerako" ikur bezala ere. Eta balore kooperatiboetan sakontzeko nahia eta asmoa ere ikusten diot.
2. Ikasbideko irakaslea izanik, ikastaro askotan parte hartu izan dut. Baita Kontseilu Errektore eta Sozialetako formakuntzan ere. Eta nohizbehinka gelak ere erabili izan ditugu formazio kurtsoetarako.
3. Oso atsegina izan da beti, bai irakasleekin bai beste langile guztiekin (administraziokoak, jantokikoak, ...). Jarri ditugun "espektatibak" oro har beti bete izan dira.
4. Erreferentzia bat formakuntza helburuen zati bat betetzeko. Eta baita korporazio osoa pixka bat gehiago ezagutzeko aukera ere, T.U. Lankideren bitartez.
5. Orain "modan" dagoen Newfield mota bezalako ikastaroak egiteko prestatuta egotea. Ez dakit zergatik jendea hiru egunez kanpora joaten den, hemen egitea posible izanda. Horretarako, noski, gaez ere zentroak martxan egon beharko luke (seguru ez dela erraza, baina tira).
Beste aukera bat da inkesta bat egitea galdera horri erantzuteko, adibidez Kontseilu Errektore eta Zuzendari Kontseiluetan (zer nahiko zenukete?).

Agustín Hernández Responsable de Formación de Caja Laboral

1. Como un centro de servicio que ha consolidado su oferta de formación directiva e integración socioempresarial y que ha apostado y sabido aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías para llegar a un colectivo heterogéneo y disperso.
2. Por la actividad profesional que desempeño como responsable de formación de Caja Laboral mi relación con Otalora me ha permitido conocer de cerca la práctica totalidad de los servicios que oferta.
3. Positivo. A la calidad de las soluciones formativas uniría la accesibilidad de las personas y la generación de un ámbito relacional importante.

4. Ante todo valoro el acceso al amplio abanico de referencias que maneja y el contraste de experiencias profesionales.
5. Intentando no pecar de atrevido, diría que Otalora dispone de un lugar de privilegio para facilitar el intercambio de conocimiento entre profesionales de distintas cooperativas con inquietudes semejantes.



Javier Oleaga Director Gerente de Copreci

1. La Formación y la Comunicación son dos procesos que toda organización debe gestionar activamente. Además, ambos procesos influyen de manera importante en la interiorización y asunción por parte de la organización de una Cultura y unos Valores, que en nuestro caso cooperativo queremos que sean una seña de identidad propia y diferencial. Desde ahí veo para Otalora un importante campo de trabajo, tanto en el desarrollo propio como en el trabajo conjunto con las cooperativas.
2. En nuestro caso hemos utilizado Otalora desde cursos allí organizados (Ikas, Master en Dirección de Empresas,...) hasta el uso de sus infraestructuras para Reflexiones Estratégicas, Reuniones de Dirección,... y hemos contado con el apoyo del Equipo que allí trabaja en asesoramiento de temas de Gestión de Personas fundamentalmente.
3. Muy positivo. La comodidad que supone su cercanía a nuestro entorno (y más en nuestro caso), las infraestructuras de las que dispone, la experiencia en los temas que se abordan son activos de alto valor para las cooperativas.
4. Si tuviera que destacar algún aspecto diferencial respecto

a lo recibido en otros centros, destacaría la Formación en los Valores cooperativos.

5. Sé que uno de los Objetivos fundamentales que se quiere impulsar desde Otalora es el Desarrollo Directivo. En ese sentido creo que hay bastante trabajo por realizar y más desde la perspectiva de nuestra propia realidad.

Es lógico pensar que la gran mayoría de los Directivos del futuro de las Cooperativas provengan de promoción interna y cada vez el mundo va más rápido. Es por ello que necesitamos preparar, desarrollar, reciclar, moldear,... Directivos que sepan moverse en un mundo globalizado, gestionando Negocios cada vez más complejos y desde una perspectiva humanista con unos valores y unas señas de identidad propios donde las Personas sean los Protagonistas del Proyecto Empresarial.

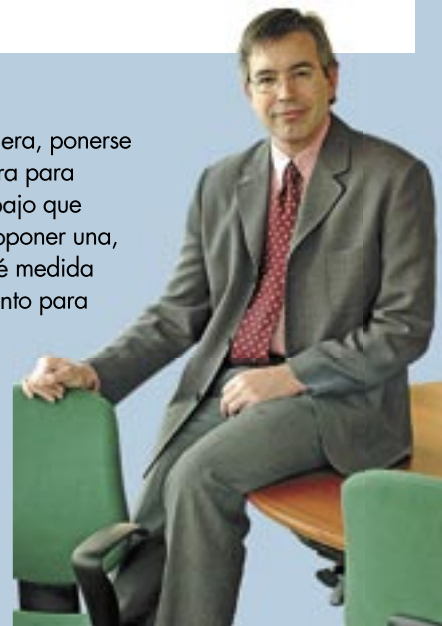


Agustín Markaide Director General de Eroski S. Coop.

1. Otalora es un referente de comunicación al exterior de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y también lo veo como un referente en la difusión interna de la idea cooperativa, sus valores, sus prácticas. No veo tan claro cuál está siendo su papel en el ámbito de la formación permanente de los gestores de MCC al ser un ámbito 'tocado' por muchos otros. Como lugar de reuniones y aulas, es una solución para muchas ocasiones.
2. He tenido amplia relación con Otalora desde el momento de su creación: Como lugar de reuniones, participando en la impartición de cursos o asistiendo a conferencias. Sin embargo, salvo en muy contadas ocasiones, no he participado en cursos organizados desde Otalora.
3. Siempre ha cubierto las expectativas con buen nivel.
4. Es una herramienta cercana, a mano cuando se presenta

una necesidad.

5. No es fácil, desde fuera, ponerse en el lugar de Otalora para sugerir áreas de trabajo que sean válidas. Por proponer una, me plantearía en qué medida debe ser un instrumento para construir, a través de la formación, un modelo de gestión de las cooperativas, propio de MCC, que sea coherente con nuestros valores cooperativos.



Jon Andoni Etxebarrieta Urola Proiektuaren koordinatzailea

Otaloran egin nuen masterra orain dela urte batzuk, gero ikastaro batzuk egin ditut bertan eta logistikako ikastaro bat prestatu nuen Eroskiko masterrentzat, orain Eroskiko logistikako taldeak ematen jarraitzen duena.

Bertako harremanak baliotsuak izan dira lanbidearen jardueran, alde batetik, ikuspegi global bat lortzen delako eta, bestetik, egindako hartuemanak jarraitu ditudalako ikastaroen ondoren.

Otaloraren balantzea positiboa da niretzat, han ezagutu ditudan pertsonengatik, irakasle eta ikasle, ikuspegia zabalitzen

duelako eta hausnarketan laguntzen duelako.

Bestalde, Otalorak erraztu egin dezake gestio berrietara egokitzeko bidea, kooperatibetako zuzendariak eman behar dituzten aldaketei bildurra galtzeko, T.U. Lankideren eta baita ere trebakuntza beraren bitartez.



Los nuevos líderes

Jon Emaldi, Caja Laboral

Daniel Goleman es uno de los más conocidos gurús del *management*, y autor de auténticos *best seller* sobre Inteligencia Emocional. Estos conceptos los sigue desarrollando en un nuevo libro titulado en inglés "Los nuevos líderes. Transformando el arte del liderazgo en la ciencia de los resultados". La traducción al castellano tiene un título totalmente diferente, se supone que para que se venda más en países hispano parlantes, aunque a mí me parece muy poco acertado: "El líder resonante crea más".

En este nuevo libro desarrolla tres conceptos: El primero, el concepto de líder "resonante", es decir, líder capaz de generar entusiasmo. El segundo, cómo desarrollar un proceso de aprendizaje para que un líder desarrolle estas habilidades. Y el tercero, cómo pasar de personas o líderes emocionalmente inteligentes, a equipos y empresas emocionalmente inteligentes y por ello especialmente eficaces, es decir, los famosos y deseados equipos de alto rendimiento.

Emocionalidad versus racionalidad

Avalando sus afirmaciones en explicaciones sobre el funcionamiento del cerebro a nivel científico, Goleman insiste en que las emociones –hasta hace poco condenadas en el mundo laboral–, tienen una mayor capacidad de motivación y de dirección que la sola racionalidad, de modo que los elementos de inteligencia emocional permiten a un líder actuaciones como:

- "Transmitir tranquilidad en momentos de caos o de cambios turbulentos.
- Ser honesto consigo mismo y con sus colaboradores y transmitir verdades dolorosas.
- Crear ambientes de apoyo a la innovación, el alto rendimiento, las relaciones a largo plazo con los clientes, ..."

En el cuadro adjunto se resumen los componentes de la Inteligencia Emocional, con el mensaje añadido de que aunque puedan partir de elementos de personalidad innatos, todas las personas los pueden aprender, hasta llegar a destacar en algunos, y también cubrir suficientemente el resto. Y un dato importante: la risa resulta ser el sentimiento más contagioso, y un indicador rápido del clima organizacional.

Por supuesto, la puesta en escena del líder Emocionalmente Inteligente, "resonante", y el "buen rollo" organizacional no tienen nada que ver con bajos niveles de exigencia, todo lo contrario, pero sí implica rechazos a formas de actuar o procedimientos limitadores de la autonomía de cada



trabajador, o no consensuados, o cuyas razones no han sido suficientemente explicitados.

El segundo tema es cómo desarrollar estas habilidades a nivel individual. El modelo, que se define como "proceso de aprendizaje autodirigido", parte sobre todo de desarrollar los puntos fuertes innatos de cada persona, aunque compensando sus carencias, y en él la clave es poner en práctica acciones de mejora en las actividades del día a día, cuyo logro vaya reforzando cada elemento de la Inteligencia Emocional.

Un comentario desde la experiencia personal en un proceso de "gidaritza", de *coach*, para desarrollar estos elementos. Dos elementos me sorprendieron en mi caso particular.

Para empezar, la metodología, tan pegada a ras de tierra; en mi caso partió de analizar todas y cada una de las reuniones a las que asisto, buscando mejorar cada uno de los momentos de trabajo en equipo, para que se apoye la creatividad al aportar ideas, la precisión al informar, o la claridad al establecer objetivos, decisiones o compromisos, siempre con la idea de optimizar el resultado pero también de reducir el esfuerzo.

Mi segunda sorpresa fue descubrir carencias personales muy evidentes, en mi caso, por ejemplo, la no utilización de una palanca tan importante como el "refuerzo positivo", algo tan sencillo, y tan potente, como insistirle a cada persona en las cosas que hace bien, y transmitirle valoraciones que para mí son obvias y que pensamos que son conocidas, pero que es posible que simplemente sean informaciones que no le llegan, por mucho que la información esté en aquel informe o en el último acta de no sé qué reunión.

Empresas emocionalmente inteligentes

El último aspecto que desarrolla Goleman es el de los equipos y empresas emocionalmente inteligentes y por ello eficaces. De numerosos trabajos empíricos, llega a que es necesario desarrollar tres elementos:

1. Descubrir la realidad emocional de la empresa, sus valores culturales, dedicando el tiempo necesario, que puede ser mucho, a aflorar y explicitar también los objetivos individuales de las personas, ya que al final se trata de que todos, y no sólo la alta dirección, participe, y se sienta involucrada con la visión, los objetivos, la estrategia.
2. Visualizar el ideal de avance: el objetivo, la visión, debe ser cercana, con la que pueda establecerse una relación personal. Goleman insiste en que en ese objetivo general de la empresa deberá siempre poner a las personas por delante de la estrategia, ya que el primer elemento debe ser buscar la cohesión.

Respecto a cómo avanzar en estos dos elementos, la receta de Goleman es clara: establecer diálogos generalizados dentro de la empresa para debatir y consensuar tanto el punto de partida, como el punto de llegada. Creo que esto es precisamente el camino que se quiere seguir con la discusión ligada a Valores que se está desarrollando a nivel del Congreso Cooperativo, por lo tanto en principio parece que en línea con las propuestas de este auténtico gurú

Una preocupación: ¿un debate a nivel Corporación permitirá un debate suficientemente profundo, suficientemente detenido, a nivel más cercano a la realidad de las cooperativas?

3. El tercer elemento, seguramente el más difícil: sostener la implantación en el día a día de la Inteligencia Emocional. Si hay una nueva estrategia, una nueva explicitación de los valores, una nueva orientación de la empresa, se necesita que la visión se transforme en acción, modificando normas, procedimientos, incluso contenidos de los puestos de trabajo.

Esta última reflexión de Goleman para mí está muy pegada a la preocupación anterior, porque si somos capaces de poner en práctica los Valores que diseñemos en un Congreso, el día a día será para cada uno, el de nuestro puesto de trabajo, y no cuando nos pongamos el

La puesta en escena del líder Emocionalmente Inteligente, "resonante", y el "buen rollo" organizacional no tienen nada que ver con bajos niveles de exigencia, todo lo contrario".

gorro de socio-cooperativista para tomar no sé qué decisión trascendente el día de la Asamblea General anual. Como cierre, espero que estos apuntes sirvan para animar a todos los que no conocéis este libro a leer éste o temas parecidos, como entrenamiento previo antes de abordar discusiones de calado pegadas a los valores cooperativistas o a discusiones estratégicas en general. ●

Las claves de la Inteligencia Emocional

Los componentes de la Inteligencia Emocional son dos habilidades personales, y dos sociales:

1. **Self-awareness – Autoconciencia**
Conocimiento de puntos fuertes y limitaciones personales, confianza en sí mismo, y ser capaz de leer las emociones decidiendo si incorporarlas al discurso racional o no en cada momento.
2. **Self-management – Autodirección**
Seguramente el elemento que Goleman más destaca, insistiendo en que "las emociones del líder tienen consecuencias públicas, se filtran al resto de la empresa – emotional leakage". Incluyen: autocontrol, controlando las emociones y las reacciones; transparencia, honestidad; adaptabilidad, flexibilidad; y búsqueda del logro.
3. **Social awareness – Conciencia de lo social**
Empatía, entendiendo e interesándose activamente por lo que preocupa a los demás. Y conciencia organizacional, leyendo las opiniones, la cultura de la organización.
4. **Relationship management – Gestión de las relaciones**
Liderazgo inspiracional, aportando visión y objetivos; Influencia para persuadir y gestión de los conflictos; Desarrollo de los demás y retroalimentación; agente activo hacia el cambio; y trabajo en equipo, colaboración y desarrollo de relaciones personales

Traducción resumida de The New Leaders. Transforming the Art of Leadership into the Science of Results. D. Goleman & otros. 2002.

Más sobre la libertad

Jose M^º Larrañaga

En una reciente cena de confraternización me preguntó un amigo y colega si en la revista T. U. era libre de expresar mis propias opiniones o si había, por el contrario, censura. Quede un momento suspenso, así de pronto no supe contestarle. Finalmente le respondí que me sentía libre de expresar mi propia opinión, pero que había sufrido puntuales presiones para cambiar algún comentario o determinada frase. Le dije que las personas que hicieron esa presión posiblemente no tenían conciencia de ser censores y que, incluso, se sentirían ofendidos si sospecharan que se les pudiera catalogar como tales.

Cuando decimos algo inconveniente apelamos a la libertad de expresión, pero cuando se nos responde de igual modo decimos que es un atropello y reivindicamos el respeto a nuestra persona.

Pero esa no es la cuestión esencial. Lo que realmente importa de la libertad es que, aún siendo una palabra difícil de pronunciar, es un concepto esencial para el crecimiento personal. Depende de cómo la manejemos para hacer de ella un bello ideal o una villanía.

Cómo acertadamente expresó Olympe de Gouges: "Libertad, libertad, cuántos crímenes se cometen en tu nombre" (justo antes de ser guillotinado en París por pedir para la mujer los mismos derechos que para el hombre), esta palabra ha sido causa de escándalo para muchas víctimas.

Libertad amenazada

La libertad es una palabra amenazada por muchas palabras que la hacen difícil. En negativo la libertad sería la ausencia de sujeciones, sumisiones o preceptos obligatorios. Sería no ser cautivo de nada, no estar fatalmente determinados a realizar acciones por presiones o por temores tan fuertes que no pudiéramos decidir por nosotros mismos. Libertad es, por tanto, capacidad de decidir.

Cada persona está hecha de mente, corazón, cuerpo y espíritu, con voluntad de libertad y programado para el ejercicio de la libertad. Sin embargo las leyes fisiológicas deben ser cumplidas por el estómago, por los pulmones: nadie puede decidir vivir sin comer y sin respirar. Pero toda persona puede decidir, a pesar de las presiones, por un estilo de vida propio, por un estilo de personalidad determinado, único y diferente.

Tal vez seamos modestamente libres, tal vez nunca podamos ser plenamente libres porque la libertad es un concepto demasiado grande para la estatura humana, pero sí podemos decidir ser dignamente libres.

Además sufrimos otras agresiones, tal vez más sutiles



o menos advertidos por nosotros, pero no por ello menos importantes, como nuestra sumisión a los roles sociales, a la cultura a la que pertenecemos, a la familia, al nivel social al que pertenecemos, etc.

Demasiadas veces actuamos y opinamos sujetándonos a los preceptos de nuestra situación personal, no somos nosotros quienes decimos las cosas sino nuestro rol. Los jefes actúan como jefes, piensan como jefes, deciden como tales, no son independientes de su papel en el teatro del mundo. Podemos personalizar nuestro papel pero difícilmente podremos reinventar nuestro personaje sin romper las reglas de juego sociales. Por eso cuando decimos que somos libres no decimos una libertad paradisiaca, sublime, total, sino una libertad modesta, que acepta restricciones y límites.

Lo que importa es saber que podemos elegir la palabra decisiva que nace de la voluntad propia y no de las ajenas presiones. Si miramos con realismo a la libertad veremos que es la capacidad de dar sentido a los condicionamientos que tenemos (o padecemos). La libertad no es un hueco entre condicionamientos, no significa que tenemos un 50% de no libertad y un 50% de libertad sino que como persona libre no soy esclavo de nada ni de nadie, ni siquiera de mí mismo.

No somos libres para volar o para dejar de comer y seguir viviendo pero nos queda la libertad de dar sentido a nuestra

hambre y a nuestra condición pedestre. Es más, de cada uno de nosotros depende el dar sentido a nuestra vida y a nuestra muerte, podemos decidir creer en una vida posterior o en la nada y de esa respuesta resulta todo el planteamiento religioso que atribula a la humanidad desde sus albores.

Libertad e independencia

Contrariamente a lo que muchos pueblos y personas piensan independencia y libertad no son lo mismo: Independencia es ser tu propio jefe y libertad es no tener jefe. No eres ni siquiera tu propio jefe, ya que en el espacio más hondo de tu dignidad humana no tiene cabida el rol o el concepto de jefe.

La libertad no es, por otro lado, un ente, ni es un punto final: existe mientras se la ejercita y desaparece si no se aplica. Es como un flujo que surge desde mi ser hacia mis actos, pensamientos y conductas. Nacemos para ser libres y cumplimos con nuestra esencia cuando libremente elegimos, en cada encrucijada por donde ir.

Cuanto más ejerzamos la libertad más crecemos como personas. Libertad no es tener sino ser, lo que alcanzo a ser cada día admitiendo todos los condicionamientos de mi propia naturaleza, consciente de la influencia de los otros, y de los chantajes de la sociedad para que claudique ante sus dictados, con lucidez, realismo, madurez..., es decir con libertad tomo una opción y construyo mi persona. Los otros pueden ayudarme o boicotear mi proceso de crecimiento pero yo, sólo yo, fijo el sentido de mi vida.

Soledad que a veces da miedo La libertad nos deja solos ante nosotros mismos.

La libertad (de) y la libertad "para"

Una cosa es la libertad "de" y otra muy distinta la libertad "para". En general entendemos la libertad "de" como todo lo que recorta nuestro libre albedrío. Es la primera etapa de la libertad y en la que superamos condicionamientos, sumisiones, dependencias (libertad de expresión, de movimientos, de creencias, etc.).

La libertad "para" es más importante desde el punto de vista de la madurez personal. Es la fase de madurez personal que nos enfrenta con la pregunta esencial: ¿para qué soy libre? Para ser lo que soy, porque si la libertad que tengo la empleo en tratar de ser lo que no soy voy a ser un traidor a mi propia esencia como individuo único y diferente y, además, voy a ser infeliz.

Puede ser menos libre el jefe que el subordinado, el verdugo que la víctima (Bonhoeffer, en el campo de concentración nazi era más libre que sus carceleros porque nunca renunció a su dignidad). El digno podrá obedecer pero nunca será sumiso, nunca claudicará para lograr más seguridad o mayor reconocimiento de los otros si ello comporta renunciar a su libertad.

La esclavitud asegura la supervivencia, la libertad asegura la vida plena y responsable y con ello el riesgo y el miedo a equivocarse. La libertad a veces duele y produce angustia pero también capacidad de superar dolores y angustias.

Un ejercicio de libertad

Estimado lector imagínate la cumbre del Amboto, visualiza la majestuosidad de su cumbre, el esplendor del paisaje. Siente la

Contrariamente a lo que muchos pueblos y personas piensan independencia y libertad no son lo mismo: Independencia es ser tu propio jefe y libertad es no tener jefe. No eres ni siquiera tu propio jefe, ya que en el espacio más hondo de tu dignidad humana no tiene cabida el rol o el concepto de jefe.

brisa y la sensación de libertad que te embarga al llegar a la cumbre. Pero al Amboto se puede subir siguiendo infinidad de rutas, unas más trilladas que otras. También puedes subir un día de niebla o incluso con nieve, o con lluvia y viento. Decídetete.

Hay más decisiones que deberás tomar: tipo de calzado, si vas a llevar mochila o no, que cosas llevar en la mochila, a que hora salir, acompañado o sólo.

Sales, por fin, muy de mañana pero encuentras dificultades que no podías prever. Te caes y hieres levemente, te encuentras con un herido que necesita ser evacuado, o se te estropea el calzado... Vas superando todas las dificultades .

Llegas a la cumbre, ves el valle asombroso de Atxondo, los pueblos, las montañas de los alrededores. Has llegado pero allí no está la libertad. Ha estado en el esfuerzo para superar las dificultades del camino. Tu libertad te ha llevado a la cumbre, has decidido estar ahí y lo has logrado. ¿Para qué?. Puedes llenar tu mente y tu alma de las bellas imágenes del monte mítico de los vascos, o puedes destrozar el monumento que la corona.

Incluso puedes pensar que no merecía la pena el esfuerzo y mejor era quedarte en la cama.

Cuentan que dos creyentes de Alá decidieron hacer juntos el camino a la Meca, el camino era largo y las dificultades muchas pero se sentían obligados por su fe a cumplir el precepto del Corán. Al llegar a la primera aldea los perros del lugar comenzaron a ladrar, uno siguió adelante sin hacer caso de la algarabía, su compañero se agachó ha recoger piedras para ahuyentarlos. Cuando el primero retornaba de su peregrinación encontró a su compañero apedreando a los perros. "¿Que haces?"- le preguntó "Es que no dejan de ladrar y así no puedo avanzar" - respondió el que jamás llegó a la Meta, perdón, a la Meca.

El primero decidió él, por el segundo decidieron los perros.

Habrá quien te prohíba caminar, pero no te podrá prohibir ser libre y escapar a la mínima oportunidad hacia la cumbre del Amboto que tu deseas hollar. Y si eso no es posible siempre podrás soñar el reflejo irisado del sol en cada gota de rocío de su cúspide y en la sinfonía del viento entre sus peñas, y eso nadie te lo podrá arrebatarse.

Decía John Stuart Mill "...los valores democráticos no se pueden imponer desde fuera o desde arriba, sólo se pueden establecer mediante la ardua lucha por la libertad".

Feliz y digno viaje por el sendero de la libertad.. ●

Creatividad e innovación

Eli Urrutia, Diara.

Ya existen técnicas innovadoras y modelos aplicados a las empresas para generar nuevas ideas, conceptos nuevos y, sobre todo, potenciar la capacidad de crear.

Últimamente me encuentro enfrascada en el estudio de múltiples técnicas de creatividad y herramientas de potenciación de la imaginación, o mejor, como dicen los expertos, en el desarrollo del pensamiento lateral; es decir, la forma de pensar que no corresponde al pensamiento racional ni tampoco a la tan de moda inteligencia emocional.

Se supone, por eso mi interés y el de muchos profesionales no sólo del ámbito creativo, que es a través de esa parcela de nuestro cerebro, que por otra parte según me han dicho los neurofisiólogos no se encuentra localizada en ningún lateral, es capaz de generar nuevas ideas, conceptos nuevos y sobre todo la **capacidad de crear**.

Teoría atractiva e interesante sobre todo cuando desde múltiples planos de la sociedad y desde las empresas se está demandando personas que tengan activadas al máximo las capacidades de crear nuevas ideas. Esta necesidad se traduce en una dinámica empresarial en las organizaciones modernas de planificación de **modelos de innovación** que canalicen estas potencialidades.

Un nuevo modelo de generación de ideas

En estos planes o sistemas de innovación una de las constantes es la definición de un proceso de generación y selección de ideas, un proceso que ha de ser continuo y programado, alejado del modelo habitual de generación de ideas por impulsos e intuitivas y cuyo valor y reconocimiento depende de la posición jerárquica del autor de la idea en la organización.

Por otra parte de acuerdo con las últimas teorías, no está muy claro que el individuo nace con un tipo de pensamiento o proceso mental, o que la creatividad con mayúsculas es exclusiva de los genios sino que parece que existiendo un gran componente genético en este comportamiento mental también se ha demostrado que se pueden activar y desarrollar estas habilidades con una práctica bien dirigida.

Una de las técnicas que me ha llamado la atención y de la que creo que tiene interés reflexionar y compartir es una ciencia denominada **Programación NeuroLingüística** (NLP) que consiste en describir las estrategias que utilizan muchas personas con ideas creativas.

Estas personas son estudiadas y analizadas con el fin de discernir las estrategias mentales con las que suelen conseguir

resultados. Una vez que las estrategias son descifradas se está en disposición de mejorar la capacidad del resto.

Es el caso de Walt Disney. Robert Dilts (uno de los creadores de NLP) estudió sus escrituras, sus películas y se entrevistó con la gente que trabajó con él y de este análisis extrajo el **Modelo de Creatividad Disney**.

Dilts concluyó que Walt Disney se movía por tres estados distintos cuando producía su trabajo. Dilts los denominó así: **Soñador, Realista y Crítico**. Cada una de estas tres etapas tiene una fisiología distinta y el estudio concluye que ese mismo modelo de pensamiento puede ser empleado por los individuos que quieren mejorar su funcionamiento creativo.

No creo que en este momento el Modelo Disney sea el mejor ejemplo de creatividad para nuestras organizaciones, hasta mis hijos que ya se han olvidado de su etapa Disney me dicen que prefieren los Simpson y a Spielberg.

A falta de poder conocer el mapa mental de los grandes creadores que cada uno admira: arquitectos, diseñadores, músicos, escritores, artistas, científicos, sabios, filósofos,.. de ahora y de todos los tiempos, me parece oportuno seguir las estrategias que nos muestra Disney y que nos anima a incorporar en nuestra dinámica de trabajo estas tres etapas.

Como la etapa realista ya nos la impone la vida cotidiana y la crítica siempre hay alguien que nos la recuerda, animo a todos los que queremos una vida profesional creativa a ejercitar la fase más descuidada y atractiva: **nuestra etapa soñadora**. ●

“Como la etapa realista ya nos la impone la vida cotidiana y la crítica siempre hay alguien que nos la recuerda, animo a todos los que queremos una vida profesional creativa a ejercitar la fase más descuidada y atractiva: nuestra etapa soñadora”.



Cooperativismo y cohesión social en Mondragón

Martín Calvo Bañez

El objeto de este libro es analizar la inmigración de origen estatal, residente en la comarca guipuzcoana del Alto Deba y llegada a partir de 1950 desde comunidades del Estado español ajenas a la actual Comunidad Autónoma del País Vasco.

El autor básicamente pretende analizar la relación entre la integración social, cultural y político-ideológica de dicha población y su vinculación a los distintos modelos de empresa de la comarca. Se trata de comprobar si el modelo cooperativo introduce algún elemento de integración diferente con respecto al resto de modelos de empresa, y si las características propias del cooperativismo favorecen la integración laboral de la población inmigrante que trabaja o ha trabajado en empresas cooperativas, en comparación con la inmigración que trabaja o ha trabajado en empresas no cooperativas o convencionales.



Revista Vasca de Economía Social

Instituto de derecho cooperativo y economía social de la UPV/EHU

Esta revista nace como una publicación dedicada específicamente a la Economía Social y de carácter principalmente científico, con clara vocación de convertirse en nexo de unión de todos los investigadores en materia de Economía Social particularmente en el ámbito científico y universitario vasco.

En este primer número, de 221 páginas, se presentan diversos estudios que analizan, entre otros, los siguientes temas: las bajas voluntarias y obligatorias de socios cooperadores en la ley 27/1999; pasado, presente y futuro de las cooperativas en una Unión Europea ampliada; Euskadiko Etxebizitzen Kooperatibak.

Además, también se introducen otros artículos sobre: globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna, algunas sugerencias basadas en el cooperativismo usufructuario cubano, comentarios sobre la Orden de 30 de junio de 2004, y otros.



Cuadernos de las cooperativas de consumidores

Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios

En este número destaca el artículo introductorio sobre la positiva evolución de las cooperativas de consumidores en el 2003, con un incremento notable de las ventas y los puestos de trabajo. Además, se entrevista a Juan José Barrera, director general de la Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Encontramos también artículos referidos a la responsabilidad social, fruto de las ponencias de una jornada realizada el pasado mes de julio sobre la contribución de las cooperativas al respecto.

Por otra parte, con el fin de conocer más de cerca experiencias del cooperativismo de consumo, se incluye una entrevista a Engràcia Valls, responsable de la cooperativa "El Rebost".

Cierran este número otros artículos sobre las cooperativas de consumo de Japón, y varias noticias del Ministerio de Trabajo.

Plantas de tabaco en la última fase de crecimiento.



Cultivadores de tabaco (y II)

EL TABACO SE CLASIFICABA SEGÚN CALIDADES, QUE DETERMINABAN LOS RESPONSABLES TÉCNICOS DEL CENTRO DE FERMENTACIÓN, QUE APRECIABAN LAS HOJAS DE TABACO QUE HABÍAN SIDO "MIMADAS" EN SU CRECIMIENTO Y CURADO POR LOS *BASERRITARRAS*.

Carmelo Urdangarín • José M^º Izaga

Las actividades relacionadas con el cultivo y el tráfico del tabaco han estado tradicionalmente muy controladas por la Administración Pública que facilitaba a los *baserritarras* las semillas para su cultivo. Tras un proceso relativamente largo que requería un cuidado mayor que cualquier otro cultivo, obtenían las hojas verdes de esta planta con el adecuado grado de humedad, procediendo después a su curado (secado).

Los semilleros

Eustaquio Alberdi Lizaso (1922) nacido y residente en la casa Rentería Nueva, más conocida como *Kondekua* (por haber sido propiedad del Conde de Villafranca al que la adquirieron en 1954), sita en *Oikia Auzoa* del término municipal de Zumaia es un conocido horticultor que desde su juventud participó con su familia en el laboreo del tabaco, siendo el responsable, durante varias décadas, de la coordinación de los *baserritarras* que se dedicaban a esta actividad en la zona.

Recuerda que para poder cultivar tabaco era necesaria la autorización del Servicio Nacional lo que se consiguió por primera vez en esta zona el año 1933. Su laboreo comenzaba preparando los semilleros sobre un "terreno sano" de una anchura del orden de 1,5 metros y longitud variable, según las plantas de tabaco a cultivar (cada metro cuadrado unas 500). Estaba formado por tres capas: la inferior de grava para facilitar el desagüe, la segunda de estiércol, preferentemente asnal, caballar o mular y la superior de mantillo solo o mezclado con tierra. En opinión de Eustaquio Alberdi, era conveniente rodearlo con un sencillo tabique y cubrirlo con una cristalera para cuya construcción, la Diputación Foral concedía ayudas económicas.

Una vez preparado y desinfectado el semillero, a principios de marzo, se procedía a la siembra de las diminutas semillas entregadas por el Servicio Nacional del Tabaco (un gramo, según variedades, contiene entre 8.000 y 20.000 simientes) y con las que había que cultivar un determinado número de metros cuadrados "cada uno de los cuales daba unas 500 plantas".

Eustaquio manifiesta que: "el calor reducía el tiempo que tardaban en aparecer las pequeñas plantas, por los que humedecían las semillas con agua templada y la mantenían sobre un lienzo en el interior de una habitación que estuviera a 18/20º, enterrando a continuación la simiente, medio gramo por metro cuadrado, antes de que germinaran".

El semillero requería una notable atención, pues había que regarlo diariamente, manteniéndolo húmedo pero sin encharcamientos. Además, había que evitar que una vez que brotaran las plantas les diera el sol con intensidad y protegerlas de las noches frías. Asimismo había que eliminar las hierbas y clarear el cultivo, manteniendo entre sí una distancia uniforme, llevando las plantas sobrantes a otro semillero, lo que era conocido como *repicado*. Por último, era importante abonar adecuadamente para favorecer su desarrollo normal.

Manifiesta Eustaquio Alberdi que "transcurridos unos cien días, a finales de mayo o principios de junio, cuando la planta tiene de 12 a 15 cm., se procedía al trasplante a su

asentamiento definitivo, lo que había que llevar a cabo los días de poco viento y a primera hora de la mañana o al anochecer cuando el sol tuviera poca fuerza, colocándolas a una distancia entre sí de algo más de medio metro”.

Los cultivadores

Los baserritarras recogían las plantas del semillero para implantarlas en su ubicación definitiva. Según Santiago Salegui Alcorta (1928), era muy importante la elección y preparación del terreno de asiento que iba a recibirlas para su crecimiento hasta la recolección, teniendo que abonarlas con nutrientes varias veces durante el invierno: estiércol, potasa, cal, etc.

Una vez transplantadas al terreno de cada cultivador, comenzaba el trabajo de hacerla crecer con las mayores atenciones y cuidados. El tabaco necesita una atmósfera húmeda, por lo cual había que regarlo en las épocas muy secas durante su crecimiento.

También había que “despuntar” la planta, es decir quitarle la flor, suprimir los hijuelos o brotes “kimuak moztu” y eliminar las hojas más bajas o cercanas al suelo; escardar y recalzar con la azada “jorratu”, eliminar las hierbas que nacían alrededor de la planta y acumular tierra entorno al tronco de la misma.

Todas estas operaciones favorecían su crecimiento y la calidad de las hojas y, por tanto, la del tabaco.

Los baserritarras cultivadores de tabaco consideraban que solo la

experiencia permitía conocer el mejor momento para proceder a la recogida de las plantas, lo que generalmente se llevaba a cabo durante el mes de setiembre.

La recogida

Se cortaba la planta que tenía un tronco de 50/60 mm. de diámetro a ras del suelo, utilizando un hacha pequeña o una hoz, dejándola orear sobre el terreno, sin exponerla al sol. Trasladadas las plantas al lugar de secado, generalmente el desván de los caseríos, aunque en ocasiones también se utilizaban las cuadras y hasta las cocinas, se separaban a mano las 15/20 hojas que tenía cada planta formando ristras que se colgaban en alambres colocados a lo largo y ancho del secadero.

Koldo Lizarralde al dar cuenta de sus investigaciones sobre el cultivo del tabaco en Elgoibar manifiesta: *al principio y al final de cada alambre con tabaco colgado, instalaban una especie de ruedas hechas de árgoma “otea” al objeto de que los ratones “saguak” no pudieran acceder al tabaco. De esta forma, a la vez que la árgoma pinchaba, se giraba y echaba al ratón. A veces, se calentaba el local puesto que la temperatura y la ventilación eran muy importantes para el correcto secado y sobre todo para evitar la pérdida por putrefacción.*

Una vez secado el tabaco, se apilaban en fardos entrecruzando las hojas, para su posterior envío al centro

de Fermentación de Pamplona.

El tabaco se clasificaba según calidades, que determinaban los responsables técnicos del Centro de Fermentación, que apreciaban las hojas de tabaco que habían sido “mimadas” en su crecimiento y su curado por los baserritarras.

El pago se realizaba en función de las calidades obtenidas interviniendo un representante de los baserritarras. No deja de ser como mínimo curioso que actualmente la subvención de la Unión Europea es la parte principal de lo que perciben los cultivadores.

Aparte de su función fundamental, las hojas de tabaco se han utilizado para “matar angulas”, operación muy importante para su calidad culinaria en lo que eran verdaderas maestras las “etxeoandres de las zonas en las que capturaban”.

En las épocas del racionamiento, no hay que olvidar que duró hasta mediados los años cincuenta del siglo pasado y tras una previa fermentación, en lo que al decir de los veteranos “se utilizaba coñac”, sirvió para elaborar cigarrros (puros) y cigarrillos que se cambiaban a los eibarreses por cartuchos para la caza. También era frecuente el cultivo para consumo propio.

En Zumaia más de una treintena de caseríos cultivaron tabaco en la postguerra. ☺

Principales informantes:

- Eustaquio Alberdi Lizaso (1922)
- Santiago Salegui Alcorta (1928)



Lorenzo Manterola en “Kondekua” despuntando la flor de tabaco a mediados del siglo XX. (cedida por la familia Alberdi).



Iker y Eneko Pou

ESCALADORES

ROSA MONDRAGON

LOS HERMANOS POU, ESPECIALISTAS DE LA ESCALADA EN ROCA, SE ENFRENTAN EN LA ACTUALIDAD AL DESAFÍO "SIETE PAREDES, SIETE CONTINENTES", PROYECTO PATROCINADO POR CAJA LABORAL.

Aprovechando la celebración del Consejo de Dirección de Caja Laboral en Mondragón, los hermanos Pou se acercaron hasta la sede central para compartir con los directivos de la institución sus experiencias en sus últimos proyectos de escalada.

Caja Laboral sponsoriza a estos dos escaladores alaveses que se han comprometido a hacer cumbre en el plazo de tres años en cada una de las escaladas más exigentes de los cinco continentes.

¿Cómo empezó vuestra relación con el deporte?

Hemos practicado deporte toda la vida. Nuestra primera actividad deportiva ha estado relacionada con la montaña. Como en muchas familias vascas, en la nuestra ir al monte era una práctica muy habitual y todos los sábados y domingos hacíamos salidas. Las primeras las hicimos siendo muy pequeños, en las mochilas de nuestros padres, y posteriormente, siendo aun muy jóvenes, subimos muchos montes de Euskadi. Creo recordar que el primer 3.000 en los Pirineos lo hicimos con 7 y 4 años respectivamente.

Desde entonces no hemos dejado de practicar montaña, y aunque se nos conoce desde hace bien poco, nuestro trabajo viene de muy atrás.

Quizá sea porque vuestro deporte, la escalada, no sea tan conocido como otros.

Es cierto, nuestra actividad es diferente y todavía queda mucho por conocer. Pero, también es verdad que conquistar grandes paredes está adquiriendo cada vez más importancia.

Por otra parte, es curioso que internacionalmente contemos con muchos reconocimientos por el aspecto técnico de nuestra actividad, es decir, por la dificultad de los objetivos, y que en nuestro ámbito más cercano todavía se hable casi exclusivamente de ochomiles. De todas maneras, consideramos que hablar de montaña y hablar de otros compañeros siempre es bueno.

¿Cuáles son los logros y las satisfacciones más destacables que habéis conseguido?

Quizá las mayores satisfacciones han llegado desde que empezamos con el proyecto "Siete paredes, siete continentes". El objetivo no es otro que la escalada libre de 7 paredes emblemáticas 7 continentes; una especie de vuelta al mundo en vertical. Si bien cualquiera de las paredes que estamos visitando son consideradas por sí solas como objetivos de máxima dificultad, la conjunción de todas ellas en un mismo proyecto constituye un reto hasta ahora jamás planteado.

La primera salida fue en 2003 a Yosemite, luego en el continente europeo a Naranjo Bulnes, Zumbeltz. Y la última salida ha sido a Madagascar en África. En todas ellas hemos conseguido logros y satisfacciones personales importantes.

De todas maneras, quizá el mayor logro es tener 27 y 30 años y seguir practicando este deporte, porque hasta los 25 años resultó bastante fácil, pero después cada vez es más difícil dar el salto profesional, que la gente te tome en serio, y que apuesten por ti. No nos vamos a quitar méritos, porque hemos trabajado muy duro, pero es verdad que en nuestro caso hemos tenido la suerte de contar con el patrocinio de Caja Laboral, que nos ha permitido dar este salto.

¿Cómo son vuestras expediciones?

Depende del destino. Pero siempre vamos con más gente; somos nosotros quienes escalamos pero contamos con apoyo para realizar fotografías y grabar las expediciones para

"Estamos en un mo

posteriores documentales. Formamos un equipo y ese equipo están todos quienes colaboran con nosotros a lo largo del año. Es más, ellos son la lanzadera para que nosotros logremos agarrarnos a la pared y conseguir los objetivos.

En cuanto a la duración de las expediciones suelen rondar las cuatro semanas. Lo común de todas ellas es que detrás siempre hay muchas horas de entrenamiento.

¿Cómo son esas sesiones de entrenamiento?

Hacemos deporte todos los días de la semana. Normalmente escalamos por la mañana, si es en roca nos desplazamos a Atxarte, Mugarra, Egino, ... y por la tarde entrenamos en los rocódromos de Vitoria o en nuestra propia lonja.

En general, la gente suele tener una idea equivocada de quienes nos dedicamos a esto, pero la realidad es que nuestro trabajo diario empieza levantándonos a las 6 de la mañana y la mayoría de los días nos acostamos a las 12 de la noche. El pasado mes de noviembre llegamos de Estados Unidos y desde entonces no hemos parado: entrenando, haciendo diversas gestiones, atendiendo a los medios de prensa, preparando los videos y proyecciones con el material que hemos traído...

¿Qué planes tenéis para 2005?

Seguiremos con el proyecto "Siete paredes siete continentes". En febrero iremos a Oceanía, y hacia verano preveemos otra expedición a Asia. Y si todo sale como esperamos, hacia finales de año, esperamos ir a Sudamérica.

¿Y de cara al futuro?

Es difícil pronosticar el futuro, pero esperamos seguir todavía unos años más en este mundo. En este momento, nos encontramos en un momento muy dulce, y a medida que vamos haciendo más cosas, tendremos experiencia para hacer cosas todavía mejores. Si conseguimos que la gente que nos rodea apueste por nosotros, incluso después de culminar el proyecto actual, podríamos ofrecer otros muy interesantes.

¿Qué ha supuesto el patrocinio de Caja Laboral?

Un gran apoyo, porque sin él prácticamente no podríamos realizar las expediciones ya realizadas y las que están en proyecto. Además, aunque suene a tópico, nos gusta decir que es un patrocinador con quien nos sentimos identificados, porque somos clientes de Caja Laboral desde hace muchísimos años. Es decir, cuando cuentas con un patrocinador, llevas su imagen pegada a ti constantemente, y es importante que esa imagen signifique algo para ti, que la sientas.

¿Recordáis alguna anécdota?

Las tenemos a cientos. El año pasado en Yosemite, tras un mes de duro trabajo hicimos el intento final a la ruta, y cuando llevábamos cuatro noches durmiendo en pared, a la 1 de la madrugada la hamaca se dio la vuelta y nos quedamos colgados en el vacío. A pesar de que siempre

dormimos asegurados con el arnés y las cuerdas, el susto fue morrocotudo. Quizá eso nos dio más fuerza para hacer cumbre al día siguiente.

En la escalada del Niño en 2003, con unas temperaturas que superaban muchas veces los 40 grados, tuvimos varios problemas con las serpientes de cascabel. En una ocasión estuvimos a punto de pisar una, levantó la cabeza, marcó con la cola y hizo un intento de tirarse hacia nosotros pero reaccionamos bien y pudimos escapar.

¿Cómo se puede dormir en una pared?

Dormimos en una especie de tienda pequeña, a veces casi uno encima del otro o medio sentado. Pero, llegas tan cansado, tan agotado que siempre descansas. Hasta ahora nos ha tocado pasar cuatro noches seguidas en pared, pero según el proyecto te pueden tocar diez o quince. ●



mento muy dulce"

Nuevas metas y propósitos

RECÍEN ESTRENADO EL NUEVO AÑO, ES TIEMPO DE PLANEAR NUEVAS EXPECTATIVAS. ES IMPORTANTE ATENDER A ESTE HECHO Y ACTUAR EN CONSECUENCIA, PARA EVITAR LAS FRUSTACIONES.



El fin de un año e inicio de otro no es un momento cualquiera, sino uno especialmente cargado de simbolismo y significados e incluso hay quien afirma que, en parte, determina cómo viviremos los siguientes doce meses.

En definitiva, es como un cierre y una apertura y, sobre todo, es una oportunidad llena de expectativas y esperanzas. Por más que se trata de un momento arbitrariamente fijado por el calendario, nos hemos condicionado para vivenciarlo del modo descrito y nuestra mente vive estas fechas como el cierre de un ciclo y la apertura de uno nuevo y, por lo tanto, es importante atender a ese hecho y actuar en consecuencia.

Por eso, solemos fijarnos nuevos propósitos y metas para el nuevo año. Y como toda oportunidad, merece ser aprovechada

“Tengamos en cuenta que existen dos campos de acción: el campo de lo posible y el campo de lo imposible. Debemos decidir en qué campo fijar nuestras expectativas, puesto que ello determinará los resultados que obtengamos”.

ICTE

al máximo y nosotros merecemos hacerlo así, para eliminar el riesgo de llegar al siguiente fin de año cargando frustraciones y sentimientos de culpa por no haber logrado lo que nos habíamos propuesto.

Nuevas expectativas

Si estamos dispuestos a que el nuevo año signifique el comienzo de un ciclo que nos colme de satisfacciones, quizá sea conveniente reflexionar sobre los siguientes aspectos :

- 1. Fíjate unas metas acordes a tus posibilidades.** Este es un aspecto clave, porque a veces no tenemos en cuenta que existen dos grandes campos de acción: el campo de lo posible y el campo de lo imposible. Debemos decidir en qué campo fijar nuestras expectativas, puesto que ello determinará los resultados que obtengamos. Por ejemplo, si el pronóstico meteorológico me informa que la temperatura rondará los cero grados y que además lloverá a cántaros e igualmente me empeceño en ir a la playa a darme un buen baño de mar y tomar sol, inevitablemente mi objetivo me conducirá a la frustración. En resumen, descubre qué es lo que realmente quieres y en qué medida ello coincide con lo que puedes.
- 2. Haz todo lo posible para alcanzar dichas metas.** En muchas ocasiones, tus posibilidades de actuar congruentemente con tu meta, se ven disminuidas por algunos impedimentos tales como la tendencia a postergar, la indecisión, el escepticismo, la falta de claridad en los propósitos, el desánimo, etc; todas ellas características muy comunes en nuestro colectivo. Cualesquiera de estos rasgos conductuales pueden actuar como implacables saboteadores de tus mejores intenciones, y lo peor que puedes hacer con ellos es adoptar una postura de indiferencia. Es bueno que sepamos que sólo podemos cambiar lo que estamos dispuestos a cambiar.
- 3. Ponte en acción.** Planifica tus acciones consecuentemente con tus objetivos. Tienes doce meses por delante, de manera que no te aceleres, pero tampoco dejes pasar los días sin nuevos planes, por pequeños que éstos sean. La clave está en disfrutar de una tercera edad activa, acorde a tus posibilidades.
- 4. Disfruta de los resultados que seguramente lograrás.** Quizá no logres a la primera eso que deseabas tan impacientemente. Pero, cada día está lleno de pequeñas acciones positivas, de pequeños y a veces grandes logros. ¡Piensa en ellos! ¡Y disfruta de ellos! Sin saber por qué, la mayoría de nosotros tendemos a caer frecuentemente en pesimismo, y muchas veces no nos ponemos a pensar que nuestra vida también tiene buenas cosas. Fíjate este objetivo: al terminar cada día examina los logros y las frustraciones, e intenta que al menos cinco días a la semana, sean más los aspectos positivos que los negativos. ¡Seguro que lo lograrás! ●

Pagasarri, pulmón para urbanitas

CIENTOS DE PERSONAS PEREGRINAN TODOS LOS FINES DE SEMANA POR LA RUTA A ESTE MONTE TÍPICAMENTE BILBAINO

Eukeni Olabarrieta



pulmones medio corroidos por la contaminación y desentumecer sus anquilosadas piernas de urbanita. Al Pagasarri se puede subir por varios sitios, pero recuerdo el que subía durante mi niñez con mi padre, y que es el camino de siempre, el original, el tradicional, aunque hoy esté muy cambiado en sus primeros tramos.

Desde la bilbaína plaza de Zabalburu nos dirigimos al barrio de San Adrián y Larraskitu, en suave pendiente. Por el puente cruzamos la autopista, pasamos cerca de la estación de Iberdrola y ascendiendo por el asfalto, y atajando por sendas, escaleras, y pistas de cemento vamos tomando altura, pero lo que son las cosas, todavía no hemos pisado tierra, barro, sólo asfalto y cemento. Poco a poco nos alejamos de lo

Si hay un monte que es auténticamente bilbaino, tan bilbaino que uno se atreve a decir que forma parte no sólo de su paraje urbano, sino también de su alma, ese es el Pagasarri, cuyo nombre quiere decir lugar cubierto por espeso bosque de hayas, y del que ya se hace referencia en el año 1300 en la carta puebla de la fundación de Bilbao. En el siglo XVI en sus faldas se construyeron numerosas ferrerías, lo que unido al auge de la industria naval provocó su deforestación. Baste recordar que en aquella época para hacer un sólo barco entre pitos y flautas se consumían unos 6.000 robles.

En los siglos XVII y XVIII se construyeron cerca de la cima, varios neveros. La nieve era utilizada entonces para conservar alimentos, elaborar bebidas, y también para fines medicinales: bajar la fiebre, cortar hemorragias,...

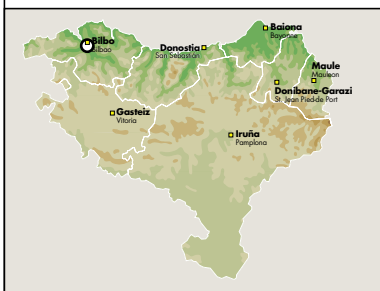
Durante las dos guerras carlistas Bilbao fue asediado y los carlistas construyeron por este macizo varios fuertes cuyas ruinas pueden verse en la actualidad en las cimas de Arraiz, Arnotegui y Kobetos.

Elementos arquitectónicos dentro del macizo son la ermita de San Roque, del siglo XVI, y que fue construida por una promesa que hicieron los vecinos del barrio de Abando a San Roque con motivo de una epidemia de cólera, y ya en la vertiente sur la ermita de San Pedro de Abrisqueta una pequeña joya arquitectónica del siglo XII.

urbanizado y del cemento y alcanzamos el camino que nos lleva a la ermita de San Roque. A partir de aquí la cuesta se hace más empinada, se enfurece y para el no entrenado puede provocar algún resoplido más que los habituales, pero es poca cosa, enseguida se rehace uno para llegar a la cima. La vista desde la cima es magnífica. Pero prefiero tomar unas líneas de un artículo de Miguel de Unamuno, Recuerdos entre montañas (1915), asiduo al Pagasarri en su mocedad:

“De un lado, a la derecha de la ría, estaba el suave cordón de Archanda, soleado y alegre, despejado y risueño, dominando los valles y el Abra por delante; pero cuando quería acariciar profundas melancolías, gozar de la trágica voluptuosidad del dolor sabroso, cultivar el alma del alma, dando espalda a la villa, a dar cara a la hondonada de Buya, entre el Arnotegui y el Pagasarri, o hundirme allá abajo, entre las hayas, fingiéndome tomar un baño de limpieza. ¡De limpieza de la civilización!”

Aproveche la excursión al Pagasarri para darse una vuelta por el nuevo Bilbao, por la zona del Euskalduna, Museo Marítimo, paseo por la orilla de la ría, ... ¡lo están dejando desconocido! ●



Pulmón verde

El macizo Pagasarri-Ganekogorta es junto a Artxanda un auténtico pulmón verde para Bilbao. Cientos de bilbainos peregrinan al Pagasarri para airear sus

Matz-Erreka

Ferias internacionales

- UBICACIÓN: ANTZUOLA-GIPUZKOA.
- AGRUPACION: COMPONENTES INDUSTRIALES - DIVISIÓN COMPONENTES.
- ACTIVIDAD: TORNILLERÍA ESPECIAL. INYECCIÓN DE PLÁSTICOS. AUTOMATISMOS PARA APERTURA Y CIERRE DE PUERTAS Y PERSIANAS. PUERTAS AUTOMÁTICAS PEATONALES.
- PLANTILLA: 255 PERSONAS.
- VENTAS 2004: 34 M.EUR.



Tomás Cobas Delegado en Portugal (Automatismos)

En cuanto a la evolución de la delegación de Portugal, en 2004 ha tenido un gran desarrollo, desde varias vertientes: en lo que respecta a las ventas efectuadas, y también en lo que se refiere a la expansión de la marca ERREKA, ya que cada vez es más conocida entre los consumidores de automatismos.

Citas internacionales

Durante estos últimos meses, los representantes del negocio de automatismos de Matz-Erreka hemos

tomado parte en varias ferias internacionales. En mi opinión, estas ferias son fundamentales, puesto que son un lugar de encuentro, no solo para los clientes de ERREKA, sino para el resto de los fabricantes de automatismos.

Efectivamente, la valoración de nuestra presencia en las ferias celebradas es positiva en todos los aspectos. ¿De cara al futuro? Acciones como éstas o incluso en ferias más locales son indispensables para asegurar nuestra presencia en el mercado.



César Benítez Delegado en México (Automatismos)

La delegación de México ha presentado durante los ejercicios 2003-04 una evolución muy favorable ya que se han incrementado por 5 veces, que a su vez repercutirá en el incremento de la plantilla laboral-comercial en México, que pasará próximamente de estar formada de un comercial a 5 personas. De esta manera, se prevé hacer frente al rápido crecimiento de las ventas que Erreka ofrece en el mercado mexicano, gracias al precio, la calidad de producto y al servicio.

En cuanto al hecho de participar en diversas

ferias, supone para Matz-Erreka tener una presencia internacional cada vez más sólida, dar a conocer el nombre de la marca y obtener clientes de diversos países. Los indicadores del éxito de nuestra presencia son los contactos directos que se llevan a cabo, así como el número de consultas a nuestra página web después de cada evento internacional.

Para fomentar la presencia en otros mercados internacionales, es preciso incidir directamente en otros mercados. Erreka lo lleva a cabo a través de



J.C. Colmenero Delegado en Francia (Automatismos)

La delegación de Francia es relativamente nueva, ya que se creó el año 2002. Los comienzos han sido difíciles, puesto que en el mercado francés todavía se trata de una marca con poca difusión. De todas maneras, es cierto que poco a poco vamos captando nuevos clientes, pero todavía los resultados no son los deseados.

Divulgar la marca

Precisamente en nuestro caso, la imperiosa necesidad de asentar nuestra imagen de empresa

y contactar con nuevos clientes es primordial, por lo que la presencia en diversas ferias es, sin lugar a dudas, una importante medida para conseguir esos logros.

Además, existen otras medidas para potenciar la difusión de nuestra marca, por ejemplo valiéndonos de la red comercial propia o exterior, o bien introduciendo artículos de nuestra marca en diferentes revistas profesionales especializadas en el sector.

Ampliar los radios de solidaridad



UNAS PINCELADAS A CERCA DE NUESTRO SISTEMA DE COOPERACIÓN

La característica que mejor nos define es la convicción de que la herramienta principal para el despegue de una situación de pobreza es la creación y el desarrollo de iniciativas económicas cooperativas y comunitarias.

Este proceso no es tan diferente al que se produce en los países desarrollados. Debe existir un grupo promotor fuerte, decidido y emprendedor, una idea de negocio y compartir valores que rondan los principios básicos de dignidad de la persona, la vocación comunitaria y la participación. Siempre que existe ese grupo compacto y decidido, aquí y allá, el éxito del proyecto contiene un nivel de garantía y solvencia futuros elevados. El plazo para conseguir la sostenibilidad en el tiempo del proyecto que cuente con los componentes citados más arriba puede variar debido a diversas circunstancias. No obstante, el cambio cuenta con muchas papeletas de valor seguro. Una vez superada esta fase de identificación, los pasos a dar, con las adaptaciones propias al lugar y a las especificidades del mundo de la cooperación al desarrollo, no son ningún secreto: la idea de empresa comunitaria, los estudios, planes, estrategias, las fases de desarrollo...

El deseo y la necesidad: la habilidad para la prospección de las solidaridades

Son sobradamente conocidos los principios en los que se basa nuestra ideología cooperativa. Nuestras antenas de detección para proyectos sociales y populares han estado siempre activadas. Históricamente hemos sabido buscar las carencias y necesidades de la sociedad que nos rodea y hemos respondido. Somos cooperativistas y solidarios, por lo tanto, debemos de

Este modelo propio se encuentra al servicio de las cooperativas, de MCC, de los cooperativistas y de los desfavorecidos para poder cultivar la solidaridad hacia el extrarradio/intraradio, por un lado, y para satisfacer las carencias materiales, por otro.

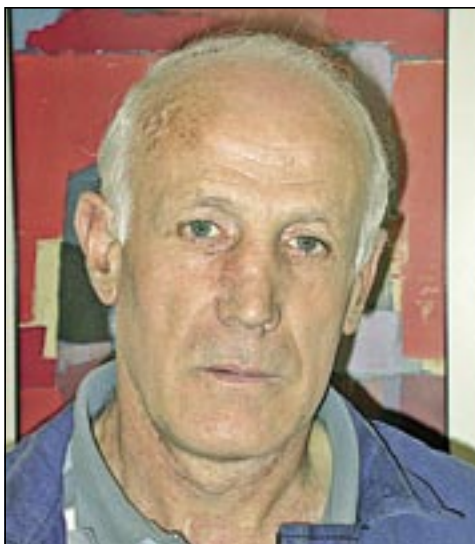


tener esa finura en la percepción de nuestros deseos y las necesidades de nuestro entorno. Ese entorno debe contar hoy en día con un radio mínimo que abarca todo el hemisferio sur. El movimiento cooperativo nos ofrece la plataforma y el sistema para desarrollar dos cuestiones a la vez: nuestro desarrollo como personas compartiendo con los más pobres, de aquí y de allá, y al destinatario le ofrecemos vida, con letras grandes. Vamos a seguir detectando y dando respuestas a las inquietudes de "radio más local" y a las de "radio sur". Es hora de abrir el compás.

La ayuda a nuestro sistema de cooperación: colaboración con trabajo y dinero

Se ha hablado en otros números de TU Lankide de las formas de colaboración con Mundukide: participación en proyectos de Intercooperación, en los grupos de trabajo de Mundukide, etc... La vía para tomar parte de esta manera se concreta de una forma sencilla, contactando con la Fundación (943 772 010 - mundukide@mundukide.org).

En lo que a la vertiente del sostenimiento económico de Mundukide se refiere, las ayudas que provienen del tejido cooperativo nos dan libertad para actuar, ayudar y compartir. Este modelo propio se encuentra al servicio de las cooperativas, de MCC, de los cooperativistas y de los desfavorecidos para poder cultivar la solidaridad hacia el extrarradio/intraradio, por un lado, y para satisfacer las carencias materiales, por otro. El titular (cooperativo) de las transferencias económicas a nuestro sistema es, y debe serlo más, múltiple: las propias cooperativas, MCC y los cooperativistas a nivel individual. ●



Agustín tiene más de tres décadas de experiencia como armador en Urssa. Recientemente ha sido elegido, por tercera vez, miembro del Consejo Social.

“La incorporación de jóvenes, muy positiva”

PERSONAJE

Agustín Ruiz de Arkaute Socio de Urssa

¿Desde cuándo en URSSA?

Empecé a trabajar el 15 de enero de 1973, así que ya son 32 años.

Y ¿cómo han sido estos años?

Ha habido de todo: bueno, malo y regular. Sobre todo la incorporación de la gente joven a la plantilla ha traído cambios muy significativos.

¿A qué te refieres?

A medida que se han ido jubilando los veteranos, han entrado jóvenes tanto en puestos directivos como en el taller y todo ello ha supuesto cambios, en su mayoría, muy positivos, porque han incorporado nuevas ideas, nuevas maneras de hacer y mejores actitudes.

¿Crees que estas actitudes ayudan también en el progreso del cooperativismo?

Sí, la verdad es que los valores de la inmensa mayoría de los jóvenes pueden colaborar en el progreso del cooperativismo. Por poner un ejemplo, los encargados de una época eran más autoritarios, y prácticamente hacíamos lo que nos decían, sin opción de opinar. Hoy en día, las cosas son muy diferentes y todos podemos colaborar y opinar; creo que ante todo existe un gran respeto hacia los demás.

¿Cuál es tu trabajo, Agustín?

Soy armador, me encargo de preparar las piezas que nos solicitan para que,

posteriormente en montaje, sean unidas de la manera adecuada.

Parece un trabajo especializado y preciso.

Sí, en el que la experiencia ayuda mucho.

¿Y la incorporación de las nuevas tecnologías, el diseño por ordenador, etc?

El ordenador a veces nos complica las cosas; antes siempre recibíamos los planos de las piezas dibujadas a mano alzada, hoy en día la mayoría nos llegan hechas en el ordenador. El problema es que los programas informáticos, aunque muy válidos para los diseñadores, nos aportan demasiada información y a veces las cotas que debemos tener en cuenta se mezclan con otras medidas que no debemos tener en cuenta. Incluso en algún caso, hemos devuelto los planos a la oficina porque nos resultaba imposible saber qué medida tener en cuenta.

¿Cómo es el trabajo en URSSA?

El trabajo de taller es bastante sucio porque el hierro es sucio, se oxida, etc. Y el trabajo en montaje también tiene sus complicaciones, porque hay que trabajar en el exterior. Pero también tiene sus satisfacciones.

¿Por ejemplo?

URSSA ha recibido importantes trabajos

de gran reconocimiento como la Feria de Muestras de Bilbao, la Mercedes de Vitoria, o el propio Guggemhein. En este último caso, recuerdo que tras trabajar muy duro tuvimos ocasión de ir a la inauguración del museo y en la misma reconocí algunas piezas hechas por mí.

Recientemente te han elegido miembro del Consejo Social.

Sí, aunque con anterioridad ya he estado en otras dos ocasiones, y actualmente soy el más veterano de los componentes del Consejo Social. La primera vez fue a los nueve meses de empezar a trabajar aquí, cuando ni tan siquiera conocía qué funciones tenía ese órgano.

¿Ha cambiado el funcionamiento del Consejo Social durante estos años?

Sí, por lo menos hablamos libremente de todos los temas que nos atañen a los trabajadores, luego se derivan las propuestas a la Junta Rectora, y allí se analizan y a veces son tenidas en cuenta y otras no.

¿Proyectos de futuro?

Tengo 57 años y no sé si me jubilaré con 60 o con 61. Además, en abril de 2004 sufrí una caída en el taller y desde entonces no estoy muy bien. Llevo muchos meses de recuperación esperando sentirme mejor, pero hasta ahora no he notado mejoría alguna, así que tengo la moral muy baja.