

TU

L A N K I D E

2000

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

RENTABILIDAD

INTERNACIONALIZACIÓN

DESARROLLO

IMPLICACIÓN SOCIAL

1997

PLAN ESTRATÉGICO

CORPORATIVO 1997-2000



TU

LANKIDE



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatzta, 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

José M.^e Ormaechea.

Kontseilariak:

Rafael Amozarrain.

José Ramón Elorza.

Jesús Goienetxe.

José M.^e Larrañaga.

Juan Leibar.

José Luis Rubio.

Carmelo Urdangarin.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Delektaririk dago kopiatzea, partziala nahis bada, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

T.U. Lankidaren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

bitz gutxitan

PEC 1997-2000: un proyecto común

El Plan Estratégico Corporativo 1997-2000 constituye un auténtico proyecto común, en cuyo diseño han participado todas las cooperativas. Inspirado en nuestra propia filosofía, -que se sustenta en los Principios Cooperativos y en la Misión de MCC-, su objetivo final es la máxima eficiencia social y económica del conjunto de la Corporación y de cada una de las partes que la integran.



Oinarrizko helburuak

Bezeroaren satisfakzioa, Errentagarritasuna, Internazionalizazioa, Garapena eta Giza-inplikazioa. Horietxek dira MCCk 1997tik 2000. urteraino dituen oinarrizko helburuak.

MCCren gestioaren abiapuntua helburu horietan datza hemendik eta datorren mende artean.

MCC 2000. urtean

Industri-Taldeak 450.000 milioko salmentak izango ditu eta 20.000 langile. Banakuntzakoak 600.000 milioko salmentak gaudituko ditu.

Euskadiko Kutzako baliabide bitartekotua bilioia gaudituko dituzte eta Lagun Aroren Ondare fondoa 283.000 milioi pezetara hurbilduko da.



8.800 LANPOSTU BERRI

Enpleguen sorrera suspertzea da MCCk 1997-2000 eperako duen ardatzetako bat. Helburua 8.800 lanpostu berri sortzea da, eta horretarako derrigorrezko baldintza da enpresa-susperketa bultzatzea eta aurkezten zaizkugun aukerak geureganatzea.

ONDOAN y KAM Biotechnology firman un acuerdo de colaboración



Fruto de esta colaboración con esta firma canadiense, especializada en tratamientos biotecnológicos de aguas residuales, ya se han firmado los contratos para la ejecución de dos plantas de tratamientos de aguas en la Comunidad Autónoma.

Convenio

MCC-Mitde Boston

Desde el pasado 11 de marzo, MCC participa en el "Programa de Enlace Industrial" de la prestigiosa universidad norteamericana "Massachusetts Institute of Technology - MIT" de Boston.

Fagor Electrodomésticos reordena sus negocios

Dentro de un proceso global de racionalización empresarial y productiva, Fagor Electrodomésticos prevé reordenar las actividades de sus plantas productivas, potenciando un reagrupamiento físico y geográfico por áreas de actividad.

Junta de Congressistas

Esta reunión de carácter anual tuvo lugar el 9 de abril y a ella se convocó a cerca de 600 congressistas para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de MCC y de la gestión realizada por la Comisión Permanente y por el Consejo General.



Servicio 24 horas de MOTORLAN

A través de este servicio da cobertura de 24 horas durante 365 días al año a las necesidades de reparación y mantenimiento de los centros productivos de las empresas.

sumario

editorial 4
Horizonte 2000

en portada 5

Un proyecto común5

Objetivos básicos.....7

MCC en el 20008

La creación de empleo9

El Grupo Industrial.....11

El Grupo Distribución.....12

El Grupo Financiero13

Las personas14

MCC en el mundo16

kooperatibetako berriak 17

Auerdo de colaboración ONDOAN-KAM17

Convenio MCC-MIT18

Fagor Arrasatek Krupp-Hoeschi hornituko dio.....19

LKSren ihardunaldiak20

Fagor Electrodomésticos reordena sus negocios21

Kide estrena instalaciones .22

Egurko-Ortza y Zubiola en la Feria Gonçalves de Brasil.....23

Biltzarkideen batzarra24

Servicio 24 horas de Motorlan26

Euskal Kultura aztergai28

Cartas.....30

Probablemente, la tarea de pensar en el futuro es la que refleja de manera más genuina, la capacidad de las personas y de las organizaciones para convertir el presente en un proyecto de futuro capaz de generar (o de regenerar), ilusión, compromiso y coherencia.

En esta tarea ha estado involucrada nuestra Corporación a todo lo largo del pasado año 1996 para definir las líneas estratégicas de actuación para el Horizonte 2000. Un buen número de personas han participado en los diferentes niveles, propiciando de forma efectiva la máxima eficiencia social y económica del conjunto y de cada una de las partes, de forma que el hecho corporativo permita aportar un valor añadido a nuestra Experiencia; incorporando vectores de aceleración a nuestros procesos empresariales, catalizando y complementando las iniciativas surgidas en las agrupaciones cooperativas y negocios y haciendo efectivas las sinergias latentes y potenciales de subyacen de MCC.

Un trabajo serio el que se ha realizado, que persigue como retos destacables la intensificación del crecimiento en todas las actividades mediante la aceleración de los procesos de inversión y desarrollo, la consolidación generalizada de la rentabilidad y del equilibrio patrimonial, el impulso al despliegue internacional, la captación de oportunidades y aceleración del desarrollo promocional en el País Vasco, en definitiva, la reactivación en la generación de empleo.

La realización del PEC 1997-2000 ha sido sin duda un trabajo de muchos. Pero la aplicación de sus estrategias en el día a día es ineludiblemente un compromiso de todos los trabajadores de la Corporación.

Un compromiso, primero, con el propio proyecto, con el "proyecto común" que pretendemos desarrollar, para dar respuesta a nuestros retos

de futuro derivados de la evolución del propio mercado. Pero también un compromiso con nuestro entorno social para contribuir a la generación de empleo como aporte de nuestra Corporación a la resolución del principal problema que atenaza a nuestro País.

Tenemos un proyecto de futuro coherente con nuestros principios y valores cooperativos, ilusioante en cuanto a los retos empresariales y sociales que persigue, pero necesitado también del mayor entusiasmo de todos los que componemos la Corporación.

Seguro que, desde la responsabilidad e implicación que caracteriza el comportamiento cooperativo, pondremos nuestro mejor saber hacer y nuestro esfuerzo personal para seguir desarrollando nuestro "Proyecto común" corporativo.

TU

HORIZONTE

2000

El recientemente aprobado Plan Estratégico Corporativo 1997-2000 constituye un auténtico proyecto común en cuyo diseño han participado todas las cooperativas de la Corporación. Este ha sido su proceso de elaboración y sus referentes básicos.

un proyecto **común**

El Plan Estratégico Corporativo 1997-2000, - en adelante PEC-, es el resultado de un proceso de reflexión en el que han participado activamente todos los órganos corporativos. Se trata por tanto de un proyecto empresarial común que persigue la máxima eficiencia social y económica del conjunto y de cada una de las partes del mismo.

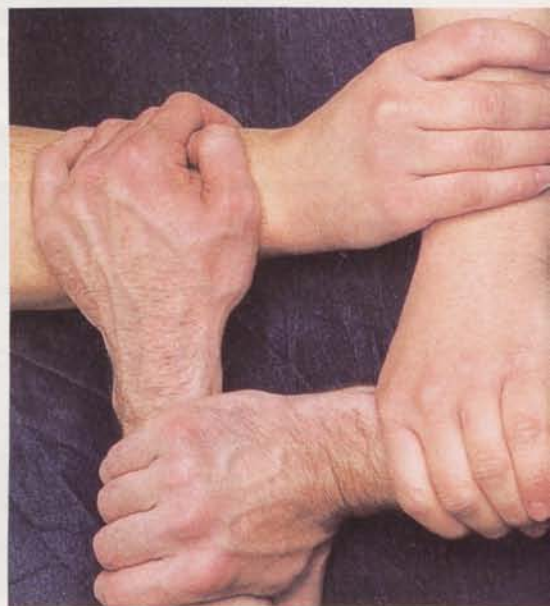
Qué es un Plan Estratégico

Los planes estratégicos son una herramienta empresarial frecuentemente utilizada por las empresas. Se trata de definir el proyecto empresarial deseado para el horizonte de planificación y direccionar la gestión hacia los posicionamientos estableci-

dos. Su elaboración es minuciosa, ya que se han de contemplar tanto las variables macroeconómicas (actividad económica mundial), como la evolución previsible de la economía española, y en base a ellas y a la propia evolución de la empresa establecer las perspectivas futuras, trazando las estrategias y objetivos que centrarán la gestión en el próximo cuatrienio.

En nuestro caso, una de sus grandes virtualidades es que define un proyecto empresarial común para toda la Corporación (no en vano en su elaboración participan todas las empresas de MCC) y consecuentemente constituye un punto de referencia obligado para la gestión anual de cada una de las empresas que la componen.

Asimismo, y en consonancia con el propio Modelo de Gestión que nos



hemos dotado, el PEC 1997-2000 constituye el complemento final de la base en la que se sustenta el Modelo, cual es la *Estrategia*, incorporando vectores de aceleración a nuestros procesos empresariales, catalizando y complementando las iniciativas surgidas en las Agrupaciones, Cooperativas y Negocios, y

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FASE	CONCEPTO	PERIODO
0	Evaluación de la estrategia seguida en 1994-95	Final de 1995
1,2	Formulación y aprobación de la Política Empresarial de MCC 1997-2000	Enero 1996
3	Reflexión Estratégica en Agrupaciones	Primera mitad 1996
4	El Consejo General establece la coherencia entre los planes de las Agrupaciones y la Política Empresarial	Segunda mitad 1996
5	Aprobación de los Planes Estratégicos de las Agrupaciones por su órganos	Segunda mitad 1996
6	Elaboración del PEC 1997-2000	Últimos meses 1996
7	Aprobación definitiva por el Consejo General	Febrero 1997
8	Aprobación del PEC 1997-2000 en la Comisión Permanente del Congreso	Febrero 1997

REFERENTES BÁSICOS



haciendo efectivas las sinergias que subyacen de nuestra Corporación.

Referentes básicos

La **filosofía inspiradora** de este PEC 1997-2000 tiene su origen en el conjunto de Principios de nuestra Experiencia Cooperativa y en la Misión de MCC.

Pero además, otro de sus referentes básicos ha sido el contenido de la **Política Empresarial** de MCC 1997-2000, aprobada por el Con-

sejo General y la Comisión Permanente. Esta aprobación supuso la confirmación de los Valores Corporativos y los cinco Objetivos Básicos (satisfacción del cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo e implicación social), al tiempo que definió ocho políticas generales con sus respectivas estrategias y objetivos a considerar.

Asimismo, bajo las directrices de la Política Empresarial se fueron elaborando los **Planes Estratégicos de las**

Agrupaciones, que posteriormente se cotejaron con los planteamientos estratégicos de la política empresarial para analizar su coherencia. Y ya en última instancia se aprobaron por los órganos pertinentes.

Y como culminación del proceso de planificación se elaboró el PEC 1997-2000, documento que pretende hacer converger los objetivos de las Agrupaciones y los propios de la Corporación.

Líneas maestras

La gestión de MCC para los próximos cuatro años está diseñada en base a tres líneas maestras: la rentabilidad de los negocios de la Corporación, la internacionalización de nuestras actividades y la generación de puestos de trabajo.

Para poder conseguirlo es necesario orientar la gestión de nuestros negocios a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y al mismo tiempo implicar a todos los colectivos en el "Proyecto Común" que se pretende desarrollar. **TU**

Los objetivos básicos expresan las grandes claves de gestión o ámbitos donde la Corporación en su conjunto pretende avanzar de manera significativa en el período planificado.

Los objetivos básicos

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El cliente es la guía de actuación imprescindible que condiciona nuestro desarrollo y futuro. El cliente debe ser el aglutinante de la actitud de las personas y de la orientación de todas nuestras organizaciones.



RENTABILIDAD

Es el único medio para la consolidación de nuestras empresas. Asimismo la rentabilidad es el condicionante del crecimiento y desarrollo para llegar a ser una Corporación fuertemente competitiva.



INTERNACIONALIZACIÓN

- Como respuesta a la progresiva liberalización del comercio mundial y la configuración de áreas económicas supranacionales.
- Como réplica a nuestros principales competidores, multinacionales con fuerte implantación internacional.
- Como reconocimiento de que la concurrencia internacional es el verdadero escenario de contrastación de nuestra posición competitiva.
- Como forma de salvaguardar los puestos de trabajo creados y potenciar la generación de empleo en nuestro País.



DESARROLLO

Nuestro compromiso empresarial y cooperativo nos obliga a crecer, crear nuevos puestos de trabajo y propiciar el desarrollo personal. Además, es consecuencia de las oportunidades de colaboración con empresas internacionales para el acceso a nuevas actividades y tecnologías.



IMPLICACIÓN SOCIAL

Constituye el elemento básico para lograr la identificación con la empresa y la cooperación entre personas. Asimismo, es el factor fundamental para asegurar nuestro futuro y contribuir al propio desarrollo personal.



MCC

en el 2000

GRUPO INDUSTRIAL

	1996	1998	2000
Ventas	275.000	360.000	462.000
Personal	16.040	18.040	20.000
Inversiones 1997-2000			104.700

GRUPO DISTRIBUCIÓN

	1996	1998	2000
Ventas	338.000	475.000	629.000
Personal	10.030	12.510	14.530
Inversiones 1997-2000			109.000

GRUPO FINANCIERO

	1996	2000
Caja Laboral		
Recursos Intermediados	732.000	1.183.000
Lagun-Aro		
Fondo patrimonial	200.123	283.000

PUESTOS DE TRABAJO MCC

PUESTOS MEDIOS



LINEAS MAESTRAS

- Implantación generalizada del Modelo de Gestión de MCC y de los sistemas y herramientas de medición y despliegue.
- Intensificación del crecimiento en todas las actividades.
- Consolidación generalizada de la rentabilidad y del equilibrio patrimonial.
- Impulso al despliegue internacional, desarrollo estatal y expansión a las zonas limítrofes de las actividades.
- Captación de oportunidades y aceleración del desarrollo promocional en el País Vasco.
- Reactivación en la generación de empleo.
- Aceleración de los procesos de inversión, desarrollo, y adaptación de tecnologías-productos.
- Desarrollo e intensificación de los modelos participativos con integración de los equipos directivos y colectivos en el "Proyecto común".
- Complemento de la autogeneración de recursos con figuras complementarias de financiación (recursos corporativos, convenio con el Gobierno Vasco, Elkargi, etc.).

El Plan Estratégico Corporativo 1997-2000 planifica una creación de empleo de 8.800 nuevos puestos de trabajo. Para su consecución se considera imprescindible una decidida actitud proactiva hacia la promoción empresarial.

8.800 nuevos puestos de trabajo



La firme apuesta por la intensificación de la promoción empresarial y el crecimiento constituye uno de los vectores fundamentales del PEC 1997-2000. De hecho, se pretende que el hecho corporativo tenga la capacidad de atraer pro-

yectos de desarrollo de otras corporaciones o "partners" y propicie el interés de socios locales para abordar proyectos en el exterior. Así, el conjunto de MCC planifica la generación de 8.800 nuevos puestos de trabajo en términos de plantilla media, pasando desde las 28.250

personas al término de 1996 a 37.050 puestos al finalizar el año 2000.

En términos de personas medias equivalentes a jornada completa, la generación de puestos de trabajo para el período se elevará a 8.800 puestos.

En cuanto a lo más inmediato se refiere, cabe señalar que MCC prevé finalizar 1997 con una plantilla de 32.440 personas, confirmando el objetivo de crear 2000 nuevos puestos de trabajo en el presente ejercicio.

Promoción Empresarial

Uno de los principales objetivos de MCC para el período planificado es la generación de resultados de modo permanente como única forma de satisfacer a nuestros clientes, personas y entorno. Ahora bien, esto sólo

Evolución prevista de puestos de trabajo en MCC

PUESTOS MEDIOS

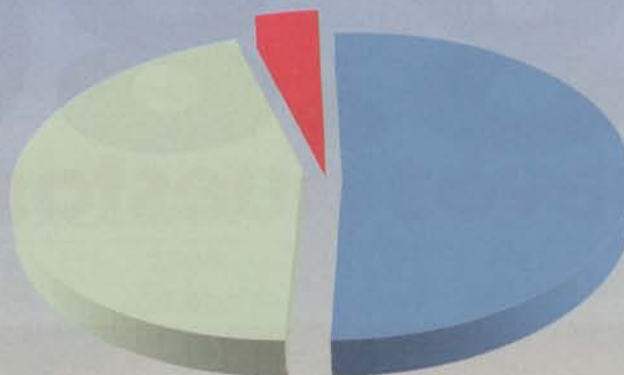
	1996	1997	1998	1999	2000	Δ
Grupo Industrial	16.040	17.120	18.040	18.940	20.000	+3.960
Grupo Distribución	10.030	11.160	12.510	13.440	14.530	+4.500
Grupo Financiero	1.800	1.890	1.960	2.030	2.100	+300
Actividades Corporativas	380	390	400	410	420	+40
TOTAL	28.250	30.570	32.910	34.820	37.050	+8.800

se logrará a través del desarrollo empresarial, lo que requiere la adopción de una decidida actitud proactiva hacia la promoción empresarial: "Los posicionamientos inmovilistas podrán generar resultados inmediatos, pero constituyen la mejor forma de equivocarse y de renunciar a los principios básicos que han impulsado nuestra Experiencia Cooperativa".

Por el contrario, la intensificación de la promoción empresarial satisface a nuestros clientes como garantes de nuestro futuro, propicia el desarrollo personal y social de nuestros colectivos, y contribuye a la generación de empleo como aporte fundamental de nuestra Corporación a la resolución del principal problema que atenaza a nuestro país: el desempleo.

TU

GENERACION DE PUESTOS POR GRUPOS



- Gr. Financiero y Actividades Corporativas: 340 (3,9%)
- Gr. Distribución: 4.500 (51,1%)
- Gr. Industrial: 3.960 (45%)

8.800 nuevos empleos

Estrategias para el desarrollo

- Conducir los negocios en la senda del crecimiento.
- Intensificar el crecimiento y la promoción empresarial.
- Impulsar la creación de puestos de trabajo.
- Potenciar la política de inversiones y la autofinanciación de las mismas.
- Complementar la financiación del desarrollo con fondos corporativos y figuras de financiación adicionales.
- Efectuar una reconsideración del encuadre y sinergias inducidas de las actividades de formación e investigación en el Modelo Organizativo de MCC.
- Poner en marcha y consolidar el proyecto "Mondragón Unibertsitatea"
- Vehicular los recursos del FEPI para potenciar las actividades de formación e investigación.

El Grupo industrial



Estrategias de cara al 2000

- El Grupo Industrial planifica una cifra de ventas que partiendo de 316.000 Mptas. en 1997 alcance los 462.000 Mptas. en el año 2000, con un incremento interanual del 13,8%.
- Las promociones en el País Vasco y las implantaciones productivas en el exterior complementarán el crecimiento planificado de los negocios actuales.
- Se pretende asimismo reconducir los niveles de rentabilidad en los negocios con niveles actuales insuficientes y consolidar los negocios con cotas de rentabilidad adecuadas.
- Se persigue el objetivo de contar con 23 plantas productivas exteriores en el año 2000, partiendo de las 10 existentes al término de 1996.
- Las ventas internacionales en el año 2000 serán de 246.000 Mptas., un 53% de las ventas totales.
- La producción de las implantaciones exteriores será creciente, hasta representar el 15% de las ventas internacionales en el año 2000, equivalente al 8% de las ventas totales.
- La intensificación de la promoción empresarial y el crecimiento constituye uno de sus objetivos fundamentales.
- Las inversiones planificadas para el período alcanzarán los 104.700 Mptas.
- Prevé adecuar las organizaciones y las plantillas de los negocios incrementando los niveles de productividad y adecuando la política retributiva a la realidad empresarial.



PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 1997-2000

El Grupo

distribución

Ante el tercer milenio

- Realizará actuaciones desde cada gran superficie dirigidas a obtener una imagen comprometida con el entorno social.
- Prevé una cifra de negocio para el 2000 superior a los 600.000 Mptas, estimando unas ventas que sobrepasarán los 400.000 Mptas en 1997.
- Planifica incrementar y consolidar los niveles de rentabilidad de todos los negocios.
- Su política de internacionalización se centra en duplicar los flujos de las importaciones en el año 2000 como fuente de generación de márgenes adicionales. Continuará con el desarrollo en el sur de Francia como experiencia de gestión en mercado maduro.
- Centrará su actividad promotora en el ámbito estatal por entender que constituye su mercado natural y donde se concentran sus mayores posibilidades. Realizará aperturas de establecimientos para mantener una posición sólida en el sector distribución del mercado español con un volumen de negocio entre las cuatro primeras empresas.
- Las inversiones a realizar en el período estratégico se aproximarán a los 109.000 Mptas.
- Impulsará las actuales unidades de negocio en la Agrupación Agroalimentaria y generará actividades colaterales a las actuales.
- Desarrollará la participación real de los trabajadores de todas las sociedades participadas del Grupo Eroski.



El Grupo

financiero



Mirando al siglo XXI

- Caja Laboral planifica un incremento interanual medio de los recursos intermediados del sector privado del 12,1%, lo que significa acceder a los 1.183.000 Mptas en el año 2000.
- También planifica mantener sus niveles de rentabilidad a través de la consolidación del ROA y de su índice de solvencia.
- Combinará su expansión en su mercado tradicional con actuaciones de progresiva extensión a zonas limítrofes. En el año 2000 contará con 60 sucursales en el exterior del País Vasco.
- Lagun-Aro apunta a generar una reserva de estabilización y garantizar las prestaciones de capitalización.
- El Fondo Patrimonial de Lagun-Aro en el año 2000 se aproximará a los 283.000 Mptas.
- Obtener la implicación de los socios en el proyecto empresarial soportada en la comunicación interna, participación, formación y profesionalidad de los socios.
- Seguros Lagun Aro se ha puesto como metas mejorar la satisfacción de sus clientes, consolidar su rentabilidad e incrementar su cuota de mercado notablemente.
- Aroleasing se integrará definitivamente en Caja Laboral, lo que le supondrá una mejora de rentabilidad y una reducción de los costes de transformación. Asimismo, pretende ampliar su base de clientes y el acceso a otros mercados.



Una vez definidas las estrategias para los próximos cuatro años, se hace imprescindible la implicación de todos para la consecución de los objetivos planteados. La participación en la gestión de todos los socios constituye un compromiso irrenunciable para MCC.

Las personas

El PEC 1997-2000 es una referencia corporativa imprescindible para contemplar con perspectiva empresarial el próximo milenio. Constituye un formidable reto y define el "Proyecto empresarial común" de la Corporación, que se sustenta básicamente en dos vectores directrices: la potenciación del desarrollo empresarial y el reforzamiento de la cohesión corporativa para construir entre todos nuestro futuro. Y, si cabe, deberíamos subrayar lo de "entre todos", ya que al ser un proyecto común, diseñado y elaborado con la participación de todos, la participación de cada uno de nosotros es imprescindible para la consecución de los objetivos que nos hemos planteado.



Los agentes

Tal y como recoge nuestro propio Modelo de Gestión, su base se sustenta en la "Definición Estratégica" en sus distintos niveles (Negocios, Agrupaciones, Corporación), a partir de la cual se comienza a desplegar la dirección estratégica por "Los Agentes" (las personas) en pos de los "Resultados". Son las tres piezas angulares de nuestro Modelo: las estrategias, las personas y los resultados.

Pues bien, ya hemos definido, con la colaboración de todos, las estrategias de la Corporación para los próximos cuatro años. Sin embargo con la definición de las estrategias no basta; es necesario operativizarlas, ponerlas en práctica. Y ahí es donde los Agentes (equipos directivos y personas) entran en juego.

El liderazgo de la Dirección constituye el soporte imprescindible para la implantación del propio Modelo de Gestión, para la optimización de los recursos empleados y para la gestión de las personas. Así, los Directores de Agrupación, Gerentes y Equipos Directivos se convierten en protagonistas claves de todos los objetivos perseguidos en este PEC. Son al mismo tiempo vehículo insustituible de transmisión de nuestras aspiraciones cooperativas y corporativas para implicar a todos los colectivos en el "proyecto común" que pretendemos desarrollar.

La participación: una nueva forma de hacer empresa

Avanzar por el camino de la participación en la gestión de todos los

Estrategias para la implicación

- **Adecuar las organizaciones y las personas a los modelos empresariales definidos:**
 - Incrementando la implicación del colectivo.
 - Generalizando los planes de formación.
 - Potenciando la comunicación ascendente y descendente.
 - Llevando la gestión desde el concepto cooperativa al concepto negocio.
- **Incrementar el grado de satisfacción de las personas de las organizaciones implantando sistemas de medición.**
- **Desarrollar un modelo de participación en el proyecto empresarial corporativo con integración de los equipos directivos en el mismo.**
- **Relacionar los sistemas retributivos con la situación económico-patrimonial de los negocios.**

socios debe constituir un compromiso irrenunciable para MCC. Y ello por un doble motivo:

- por coherencia con los valores y la fórmula societaria, ya que de lo contrario estaríamos ante una contradicción insalvable: el propietario de la empresa no lo sería del puesto

de trabajo.

- Para evitar el despilfarro y la injusticia que supone impedir que las personas desarrollen la facultad más noble que las identifica como tales: su capacidad de razonamiento.

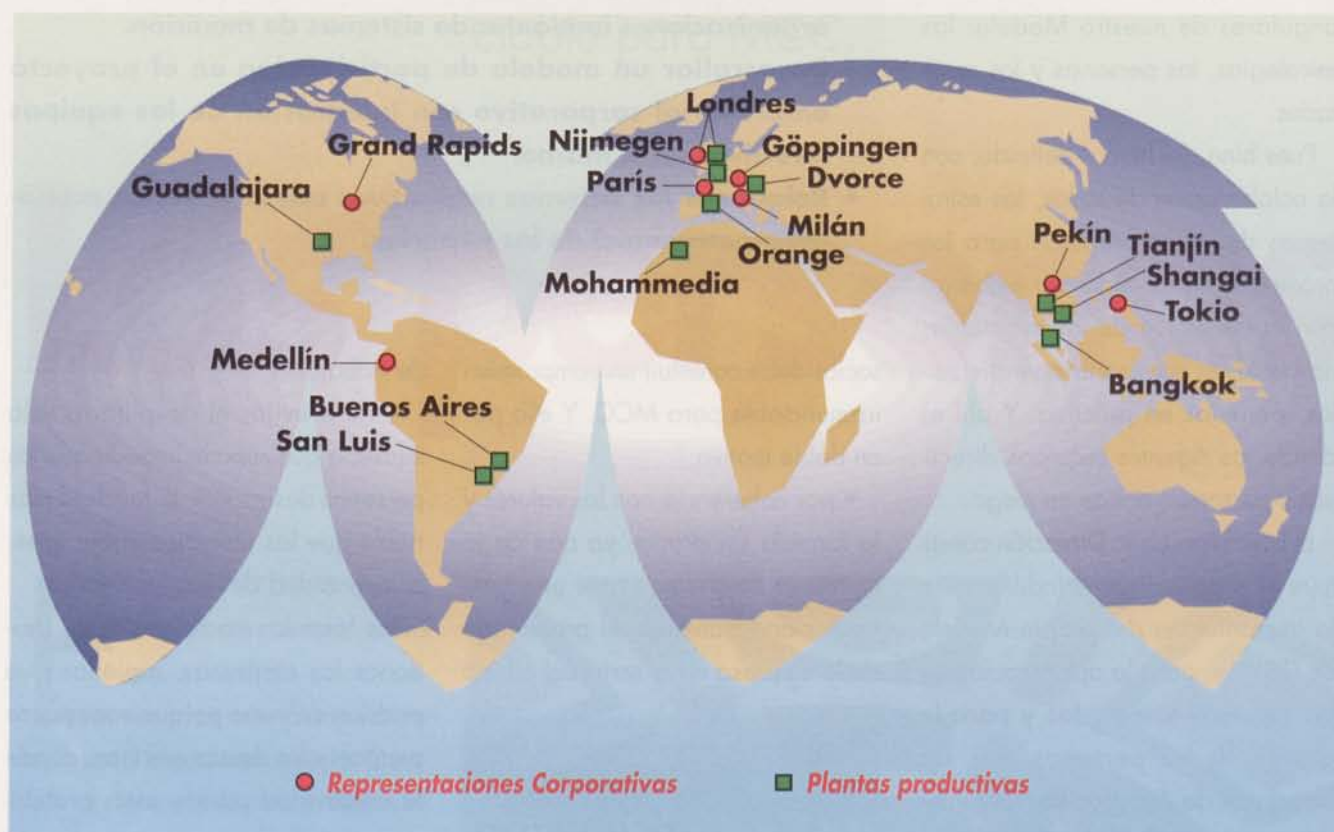
Las fórmulas tradicionales de gestionar las empresas, aquellas que podrían definirse porque unos pocos piensan y los demás ejecutan, donde la creatividad parece estar prohibida, el poder estar concentrado y la relación se establece casi de modo exclusivo mediante el binomio orden-acatamiento, son fórmulas obsoletas que deberán modificarse profundamente si se quiere que las empresas subsistan.

La redistribución del poder, la asunción de responsabilidades, la aportación de ideas, el planteamiento de objetivos, el autocontrol, etc. son algunas de las características que deben configurar los nuevos modelos de gestión.

TU

"La participación de cada uno de nosotros es imprescindible para la consecución de los objetivos que nos hemos planteado".

MCC en el mundo



La internacionalización de nuestras actividades es uno de los objetivos básicos de MCC para el período 1997-2000. Conscientes que las mayores posibilidades para el Grupo Industrial radican en los mercados exteriores y que en los últimos años el crecimiento logrado está sustentándose en ellos, el PEC 1997-2000 pretende intensificar esta importante vía de desarrollo bajo las siguientes criterios:

- Consolidar la presencia en los mercados básicos.
- Acceder a los mercados prioritarios a través de los soportes corporativos.
- Intensificar el despliegue productivo exterior.
- Captar, formar y desplegar las personas necesarias para la expansión internacional de los negocios.

Con estos criterios de actuación se prevé que en el año 2000 MCC cuente con un total de 23 plantas productivas en el exterior a partir de las 10 existentes al término de 1996.

SUPLEMENTO

TU

L A N K I D E

SYMPOSIUM INTERNACIONAL

Cooperativismo y
Participación en la
Gestión Empresarial
en el Siglo XXI



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

la participación

a debate

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) organizó con motivo del 40 aniversario del nacimiento de su primera cooperativa un Symposium Internacional sobre "Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el Siglo XXI". Se celebró los pasados 20 y 21 de marzo en el Palacio de Congresos Europa de Vitoria-Gasteiz y superó los 400 participantes, de los cuales el 40% fue de origen autonómico, el 50% estatal y el restante 10% de otros países del exterior.

Entre los objetivos, cabe destacar los marcados por el Comité Organizador: reflexionar sobre los elementos clave de participación de los trabajadores en la empresa, intercambiar experiencias, conocer las herramientas que facilitan la organización participativa y generar grupos de trabajo y opinión para fomentar la aplicación y el estudio de nuevos métodos de participación.



Para conseguir los objetivos planteados, se siguió la siguiente estructura metodológica:

- **Visita técnica.** Dos autobuses trasladaron las personas interesadas en conocer de cerca diferentes empresas y entidades del Grupo Cooperativo: MCC, Ikerlan y la Planta de lavadoras Fagor.
- **Conferencias marco.** Las ponencias de Björn Gustavsen y Antonio Cancelo sobre "Participación en la gestión" y "Claves para la implantación", respectivamente, sirvieron de punto de partida para cada una de las jornadas.
- **Ponencias.** Trazaron las líneas maestras del Symposium y su finalidad fue la de realizar una reflexión, de forma concreta, sobre los siguientes aspectos: "Un nuevo paradigma organizativo", "El papel de los líderes en la organización" y "Activar a las personas".
- **Experiencias.** Maier, Eroski y United Airlines expusieron sus proyectos hechos realidad. Sirvieron de reflexión y contraste entre los asistentes.
- **Grupos de Trabajo.** Los asistentes al Symposium debatieron en los Grupos de Trabajo aspectos prácticos de rápida identificación y experimentación personal para los propios participantes. Estas aportaciones sugirieron propuestas generales válidas para la reflexión y aplicación posterior.
- **Mesa Redonda.** Participaron agentes de diversos sectores -públicos y privados- que aportaron visiones sobre la participación como ventaja competitiva para las empresas. Fue el debate y reflexión final del Symposium.



Björn Gustavsen

Profesor e investigador del Inst. de Vida Laboral de Suecia

“Desarrollo y participación”

¿Cree que la participación es una alternativa real a los modelos convencionales de organización de empresa?

La participación en los procesos de desarrollo es de suma importancia para el éxito de los mismos. Si bien la participación es importante, ésta puede tener distintos puntos de partida y desplegarse en varias situaciones diferentes. En el caso de Mondragón, se trata de ver hasta qué punto la historia propia de la empresa como cooperativa es un punto a favor en el nuevo tipo de proceso de expansión. Existen todo tipo de razones para pensar que lo es. Mondragón es uno de los modelos donde este sistema funciona bien porque tiene elementos que se adaptan a ello. Ahora bien, esto no quiere decir que estos sistemas puedan ser de aplicación universal.

¿Es la tradición cooperativa de Mondragón, fuente de vitalidad en un entorno cada vez más competitivo a nivel mundial?

Mondragón puede ser considerada como una de las variadas alter-

nativas al capitalismo tradicional. Su base competitiva constituye una fuente de experiencias que en muchos aspectos es única. Lo que también es evidente es que a pocos les va a interesar Mondragón simplemente por ser una cooperativa. Las propiedades estructurales de este tipo atraen el interés sólo en la medida en que estén llenos de vida, en la medida en que digan algo sobre maneras y medios de crear empresas dinámicas. Entre las alternativas que han surgido en la "periferia industrial", Mondragón, sin embargo, está en el grupo de las más vivas y ha sido capaz de fusionar su propia historia y valores con las exigencias del contexto global.

¿Qué papel puede jugar Mondragón en el futuro del desarrollo de las organizaciones?

En el papel que jugará Mondragón en el futuro hay un punto que hasta ahora se ha ignorado: la capacidad de seguir incrementando el empleo con el paso de los años. Cuando los nuevos conceptos de productividad industrial llegaron a

nuestras costas, la reacción fue considerar la idea de la "producción ajustada": producir lo máximo posible con los menores recursos posibles. Claramente era necesario. Pero igual de claro es que ello ha contribuido a agudizar el problema del desempleo en Europa. Por ello, hace falta muy poca imaginación para prever que si Mondragón consigue mantener su nivel de crecimiento en lo tocante a empleo, sólo ya eso lo convertirá en un caso europeo de gran relevancia.

En este sentido, ¿cuál es su recomendación al Grupo Cooperativo Mondragón para universalizar el modelo?

No creo que Mondragón pueda crear su propio sistema económico y, por ello opino que debería integrar todas las nuevas técnicas que surjan al modelo actual para poder sacar así un mayor provecho. El punto fuerte, es que ha creado una plataforma para el desarrollo industrial local y según mi punto de vista esta plataforma va a permitir que vaya fluyendo hacia el futuro haciendo frente a la competencia.



Antonio Cancelo

Presidente del Consejo General de MCC

“Claves para la implantación”

¿Qué es para Ud. la participación en la gestión?

La participación se refiere a una concepción del poder diferente al tradicional, reservado a la Dirección. En este nuevo modelo se trabajará poniendo en juego las facultades más características que definen a la persona: su inteligencia y su libertad. Desperdiciar la inteligencia, la creatividad, la capacidad de decisión, el entusiasmo de todas y cada una de las personas es un despilfarro de tal calibre que, por sí sólo, descalifica la gestión directiva.

¿En qué condiciones ha de desarrollarse la participación para que se produzca un progreso real en la empresa?

Por una parte debe haber una coherencia entre los valores de la participación y el modelo organizacional. En las cooperativas de trabajo asociado y en aquellas que tienen socios de trabajo, la capacidad decisional recae, total o parcialmente en los trabajadores, los cuales en el ejercicio de su potestad toman decisiones del más alto rango: distribución de resultados, ampliaciones de capital, admisión de nuevos socios, planes estratégicos... Resulta

obligatorio aplicar un modelo de gestión en el que las personas se conviertan en su eje nuclear.

En segundo lugar, debe definirse un modelo de gestión específico que concrete los grados de participación deseados. El modelo debe establecer las fórmulas de participación y corresponsabilidad.

La tercera condición necesaria es una concepción ética de la empresa respecto al trabajador. Debe considerarse al trabajador como sujeto capaz de pensar autónomamente, aprender, comunicar y comportarse responsable y generosamente.

Además de estas condiciones previas, la dirección de la empresa juega un papel primordial según Ud., ¿no es así?

Efectivamente, el directivo tiene que aceptar la realidad tal como es y no como le gustaría que fuera. De otra manera, se tenderá a contemplar alternativamente uno u otro aspecto de la realidad, con exclusión de su opuesto, generando actitudes inseguras e indecisas. Asimismo, tiene que tener capacidad para modificar las actitudes inmovilistas ante el cambio, creando un clima de mayores libertades que modifique los

límites rígidos y la relación de control y dependencia jerárquica.

¿Hacia dónde se deberían encauzar las actuaciones prioritarias para conseguir esa participación en la gestión?

Cinco áreas son las más significativas según mi parecer. Hay que definir el marco, es decir, el “qué hacer” y el “cómo hacer”. De esta manera se elaborarán los elementos sustantivos que dan sentido a la acción empresarial. Además, la comunicación es una condición necesaria para la participación, puesto que la información debe llegar a todos los que tienen que participar en el proyecto para, a su vez, implicarlos en él. En tercer lugar, la organización participativa debe tener características propias: será abierta al entorno, flexible, trabajará en equipo... La formación jugará un papel importante puesto que por medio de ella se desarrollará la capacidad de las personas. Asimismo, reconocer el esfuerzo es una actitud de justicia que se debe potenciar. Y finalmente es necesario prever sistemas de medición que permitan evaluar la marcha de los indicadores clave.



J.M. Gasalla

Presidente de Desarrollo Organizacional S.A. y profesor titular de la Universidad Autónoma de Madrid.

1. Un nuevo paradigma organizativo

- El modelo de empresa cooperativa tiene gran potencialidad para hacer frente a los retos competitivos de los nuevos tiempos porque:
 - cada cooperativista participa como socio y trabajador.
 - hay más agilidad interna para responder a las demandas del mercado.
 - se comparten valores y hay una red de empresas integradas.
- El cambio se ha convertido en una variable más de la empresa y tiende a exigir a los miembros de ésta competencias cada vez más amplias. El cambio es una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo de las personas.
- La cooperación es un paradigma de gran actualidad y futuro frente al modelo de competencia global, al que no parece importar la desigualdad, el desempleo y la pobreza.
- Hay que evolucionar desde modelos piramidales a modelos esféricos, es decir, a sistemas más abiertos en los que las personas son el núcleo principal.
- El cambio de paradigma hacia la integración, autonomía y trabajo en equipo es más "natural" en la empresa cooperativa.
- La empresa es un sistema vivo que evoluciona al ritmo de las personas que la integran, de sus competencias y actitudes, hábitos y comportamientos.
- La empresa cooperativa está más preparada para generar confianza, sustentar la esperanza, crear ámbitos de reflexión y fomentar la profesionalidad, buscando la dialéctica "yo gano-tú ganas".
- La organización esférica, centrada en las personas, fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo de las personas en pos de una mayor competitividad.
- En las cooperativas debemos valorar e impulsar la creatividad de nuestros socios trabajadores, que es un factor desencadenante para el desarrollo organizacional y el desarrollo integral de los individuos.
- La empresa cooperativa debe lograr que todos sus miembros se identifiquen con la marcha de la organización.



Dionisio Aranzadi

Vicerrector de la Universidad de Deusto
y Director del Instituto de Estudios Cooperativos.

2. El papel de los líderes en la organización

- La palabra clave de la dirección de empresas actual es liderazgo, porque es el componente que pone en marcha las formulaciones y resortes de la nueva era.
- Lo fundamental es mirar al cliente, innovar incesantemente y estimular al personal. El elemento que une los tres componentes es el liderazgo.
- El liderazgo mira más a largo plazo, en términos de estrategia, observando los valores de la gente y tratando de integrar a las personas.
- La primera tarea del líder es promover la innovación y el cambio.
- La segunda tarea es inspirar una visión del futuro de la empresa. Se trata de crear en el futuro una alternativa mejor para la empresa.
- La realización de la personalidad del trabajador requiere el despliegue de sus potencialidades. Motivar a los trabajadores equivale esencialmente a motivarlos para la iniciativa, el esfuerzo y el éxito.
- La clave de la ventaja competitiva radica en la participación del personal y en el liderazgo. El fundamento de la participación y del liderazgo es un personal bien formado y comprometido con la misión de la empresa.
- El líder transformador es capaz de hacer trascender el interés propio en bien del grupo. Nos motiva a hacer más que lo que originalmente se espera de nosotros. Sólo el líder puede lograr un trabajo de calidad superior sin violentar a las personas, logrando a la vez su desarrollo personal.
- El liderazgo no consiste en lograr que otros hagan cosas, sino en conseguir que otros quieran hacerlas.
- Los líderes creíbles fortalecen la competencia y la fortaleza de sus seguidores.
- Para desarrollar capacidades, los líderes deben crear un clima de aprendizaje.
- La garantía de credibilidad del líder es que le veamos eligiendo el servicio a otros sobre el interés propio.



Luc Hoebeke

Consultor. "International Institute for Organizational and Social Development". Bélgica.

3. Activar a las personas

COMPETENCIA 3

- La complejidad de las organizaciones contemporáneas impide que una sola persona pueda hacerse cargo del conjunto. Nadie puede ser responsable de un sistema complejo en el que las personas y la tecnología interactúan con un entorno cuyas reglas de juego están cambiando constantemente.
- La nueva definición de propiedad hace referencia más bien a unas relaciones específicas y no a cargos.
- Los procesos de decisión -mayorías contra minorías- generan una despersonalización de las responsabilidades.
- Muchos problemas de motivación se pueden resolver permitiendo a las personas expresar su sentido de la eficiencia. La uniformidad crea desorden porque no permite la diferenciación y la generación de la variedad.
- La participación de personas maduras es la garantía del buen funcionamiento. Todo aquel que actúa desde una convicción personal y con seguridad en sí mismo ejerce un verdadero poder.
- Muchos programas de creación de equipos autodirigidos fracasan porque el motivo del trabajo del equipo lo definen otros, y únicamente se les permite definir el cómo realizar su tarea.
- Cuanto más confía un representante en sí mismo y en sus propios valores, mejor realiza su función representativa.
- Las decisiones colectivas deben tomarse por unanimidad o por consenso. La unanimidad produce entusiasmo en los miembros del grupo.
- El consenso es el resultado del mejor compromiso posible.
- Los sistemas democráticos funcionan únicamente cuando las decisiones las toman aquellos que han de vivir directamente sus consecuencias.



Maier

Julian Arrillaga, Director General de Maier S. Coop.

Maier es una empresa cooperativa integrada en la Corporación MCC. La mayor parte de los más de trescientos trabajadores son socios de la cooperativa. Factura cerca de 6.000 millones de pesetas al año, el 85% de los cuales provienen del sector de fabricantes de automóvil con presencia en Europa. En su cartera de clientes se incluyen Nissan, General Motors, V.W., BMW, Rover...

Comunicación: ¿qué es y para qué sirve?

De las definiciones expuestas, Julian Arrillaga destacó la de Fairchild: Comunicación es el proceso de poner en común o intercambiar estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias... Si por comunicación se entiende poner en común, debemos admitir que nos estamos refiriendo a una actitud de las personas y al ejercicio de su voluntad. Consecuentemente no puede ser gestionada como un elemento tangible sino que deben crearse unas condiciones específicas.

El concepto de comunicación en Maier

La forma en que Maier aborda su proceso de comunicación no tiene nada que ver con un plan de gran diseño, en el que el punto de llegada está prefijado. El proceso de transformación de Maier comienza con la adaptación de la organización a un incremento de la comunicación con el cliente. Del cliente se recibe información a la que la empresa aplica sus conocimientos para con-

vertir la información en valor para el cliente. Maier se propuso funcionar desde el cliente, situándole simbólicamente en la cúpula jerárquica. El planteamiento dio origen a los "hobetaldes" o equipos de mejora, consustanciales al proceso de "hobekuntza".

"Hobekuntza": el arranque

Hacia mediados de 1992 van a converger tres vectores que, en su combinación, explican en gran medida la iniciativa "hobekuntza". El primero es la intensificación de la presión competitiva. El segundo vector es la identificación como corazón del proceso de cambio y la constatación de que existen serias limitaciones en la gestión de la misma. El tercer vector puede parecer anecdótico, pero es citado constantemente por los protagonistas de "hobekuntza" y es que la competitividad no depende de las máquinas sino de las personas. Los principios de "hobekuntza" pueden resumirse en: quien mejor conoce el medio es quien lo vive, las ideas sin comunicación no prosperan, las acciones consiguen un mayor grado de efectividad en la medida en que están consensuadas y participadas.

Según J. Arrillaga la complejidad de los retos a los que se enfrenta Maier, derivados del posicionamiento que ha alcanzado, nos obliga a pensar en una empresa muy fluida, muy abierta al cambio. "Hobekuntza" ha contribuido a ello, pero ahora hay que tener muy en cuenta que "hobekuntza" es un instrumento, pero tiene que ser un estilo de vida y de trabajo".



United Airlines

William Byrne, Director de Cultura y Formación de United Airlines

United Airlines es, en la actualidad la compañía aérea de mayor dimensión de los Estados Unidos, así como la más grande del mundo cuya propiedad mayoritaria corresponde a los trabajadores. En 1994 alrededor de 60.000 trabajadores y directores compraron la mayoría de las acciones de la compañía.

Origen de la Corporación

La compañía ha sido una empresa puntera en la industria aérea desde 1926, cuando Valley Airlines comenzó a llevar el correo en un biplano. En cuanto a la propiedad de los trabajadores, data de la década de los ochenta. En 1985, una huelga muy dura puso de manifiesto el descontento de los pilotos con la situación de la compañía. Con el tiempo, decidieron que la adquisición de la línea aérea era la mejor respuesta a sus inquietudes. En esa misma época hubo un cambio de dirección en la empresa, que ayudó de forma notoria a mejorar la situación de la misma. En este contexto, los pilotos convencieron a los otros dos grandes grupos sindicales de la United -auxiliares de vuelo y mecánicos- para unirse a ellos en la compra de la línea aérea. Los tres intentaron en dos ocasiones comprar la compañía. Fracasó tanto en 1989 como en 1991 por razones diferentes. Por fin, en 1994 consiguieron convencer a los propietarios de que aceptaran la propuesta a cambio de una considerable reducción salarial.

Cambios organizativos en United Airlines

La propiedad de los trabajadores ha supuesto cambios en varias esferas clave de la compañía, como es la estructura de doce personas del Consejo de Administración. Así mismo, United Airlines se ha esforzado en introducir cambios en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, se crearon una especie de Equipos de Trabajo, formados por trabajadores de todos los niveles, para dar respuesta a las cuestiones más complejas. Tres de los grupos han obtenido resultados significativos. La United, ha iniciado también una serie de Mesas Redondas que pueden empezar en un lugar de trabajo operativo y acabar en los niveles más altos. La iniciativa local más reciente de participación de los trabajadores se denomina BOB (lo mejor de lo mejor). Se está demostrando que la estrategia de la BOB está dando su fruto. Se han establecido nuevas relaciones de colaboración y los Equipos han obtenido verdaderos beneficios. También se han organizado programas de formación completos para que los trabajadores y directivos estén preparados para la toma de decisiones en grupo. Además del conocimiento y la preparación obtenida en el período de formación, lo que se quiere conseguir es una cultura de la propiedad participativa.



Eroski S. Coop.

Agustín Markaide, Director General de Eroski S. Coop.

Eroski S. Coop. es una empresa del sector distribución, integrada en el Grupo Eroski. Se caracteriza por ser una empresa de servicios donde más del 80% de la plantilla está en contacto con los clientes finales.

La participación en la gestión en Eroski S. Coop. se plasma en: la elaboración del Proyecto Social, en la elaboración del Plan de Gestión y en la gestión del propio centro de trabajo.

El Proyecto Social

Hubo diversas razones para emprender el Proyecto Social. El relevo de la Dirección General y el equipo directivo, la renovación de mandos medios y superiores, el incremento de la competencia comercial, la alta integración de los socios en la gestión, la seguridad de empleo ... crearon la necesidad de cuestionar los valores con los que la cooperativa había crecido y establecer un marco para la gestión empresarial durante los años siguientes. El número de socios que tomó parte en el proyecto fue del 40% de la plantilla y el debate se desarrolló en 18 meses. A partir de las conclusiones obtenidas de estos debates, se elaboró el Proyecto Social. Desde entonces, el Plan de Acción del Proyecto Social se ha integrado dentro del Plan de Gestión y también en el Reglamento de Régimen Interno Cooperativo aprobado por la última Asamblea General.

El Plan de Gestión

En los últimos años, se está reforzando la fase de reco-

gida de aportaciones previa a la fijación de objetivos básicos, que después serán desarrollados por las distintas áreas. En una fase inicial, se definen las líneas básicas del Plan de Gestión por parte del Consejo de Dirección que se comunica a la línea de mando, abriendo la posibilidad de recibir sugerencias. Luego, se elaboran los objetivos concretos a partir de las líneas básicas y de las sugerencias recibidas y se aprueban en el Consejo Rector. En la tercera fase, el Plan de gestión es comunicado a través de la línea de mando y la línea social.

El punto de venta

Se han empleado diversas metodologías con la finalidad de implicar a los socios en el análisis y rectificación de los procesos para alcanzar un mejor servicio al cliente. La denominada "Cinco días para la mejora" constituía una semana de trabajo donde se recibía información, se realizaba el diagnóstico de situación, se diseñaban soluciones, se implantaban y se medían los resultados obtenidos. Este sistema se extendió en 1996 a más de 70 centros y participaron un total de 378 socios. Otra iniciativa es el Plan de Gestión de Centro que pretende llevar la metodología de planificación anual a cada uno de los centros de trabajo. También se practica la escucha activa a través de la cual se recogen las indicaciones que el cliente sugiere en los puestos de caja de cobro y el jefe de tienda responsable se ocupa del seguimiento de la aportación.

La participación como ventaja competitiva

PARTICIPANTES

D. Antonio Cancelo
Presidente del Consejo
General de MCC.

D. Ramón Jauregui Atondo
Consejero de Justicia,
Economía, Trabajo
y Seguridad Social
del Gobierno Vasco.

D. Juan Mari Uzkudun
Vicepresidente MCC.
Grupo Automoción.

Prof. Björn Gustavsen
National Institute
for Working Life. Suecia.

Moderador:
D. Constan Dacosta
Vicepresidente de MCC.
Grupo Distribución.



ANTONIO CANCELO: "La empresa se encuentra urgida por múltiples requerimientos en un proceso de adaptación constante para actuar con éxito en unos mercados cada vez más exigentes y competitivos. Las cooperativas, como empresa que son, se encuentran acuciadas por las mismas urgencias y obligadas por tanto a procesos de adaptación permanentes. En la búsqueda de modelos de organización empresarial con proyección de futuro existe unanimidad en considerar a la persona como el eje sobre el que pivota cualquier modelo con posibilidades de éxito. Es decir, trabajan

poniendo en juego las facultades más características que definen a la persona: su inteligencia y su libertad. La participación se refiere a una concepción del poder diferente al tradicional reservado a la Dirección, es decir, se trata de un poder distinto al actualmente vigente de modo mayoritario en las empresas, e incluso en la empresas cooperativas."

RAMON JAUREGUI: "El Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco viene desarrollando iniciativas y propuestas tendentes a corregir el problema más grave de nuestra

sociedad: el paro. Una de las líneas que en estos momentos está teniendo un mayor auge es la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa. En otras palabras, desarrollar el concepto de riesgo compartido. En Europa, estas prácticas participativas están mucho menos extendidas y tienen una incidencia muy desigual por países. Francia e Inglaterra, aunque por distintos motivos y con diferentes trayectorias, son los países donde más extensión alcanzan, encontrándose España entre los países donde tienen menor difusión. Ante este panorama, la Comisión de la UE, en la creencia de que las políticas de participación en beneficios juegan un papel importante en el incremento de la competitividad frente a EE.UU y Japón, ha decidido promoverlas entre los países miembros adoptando, en julio de 1992, una recomendación sobre la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas. A nivel de empresa, la participación en beneficios constituye un incentivo de grupo que da lugar a una mayor eficiencia y crecimiento de la productividad al recompensar el esfuerzo del trabajador y, al hacerlo colectivamente, estimula la cooperación y colaboración en el seno de la empresa. En cuanto a la mejora del nivel de empleo, el reparto de beneficios, al cambiar los incentivos del empresario para despedir y contratar trabajadores, produce un desempleo menor y una estabilidad mayor en el trabajo y en la producción de las empresas y de la economía en su totalidad."

JUAN MARI UZKUDUN: "A pesar de lo aceptado que puede ser el principio de que la participación es una ventaja competitiva, no está suficientemente implantado en nuestras empresas y organizaciones. Al hablar de participación nos estamos refiriendo al Modelo de Gestión que hace real la incorporación a la gestión del conjunto de la organización, de los equipos y de las personas con aportaciones que superan lo exigible y habitual en las empresas normales. Ahora bien, la cuestión está en las características que tendrá una organización con esa ventaja competitiva, la participación. Lo más interesante está en como llegar a tenerlas o, cómo se superan las realidades que hoy tenemos.

Primera recomendación: Fijar retos. Es difícil avanzar si no hay un reto, un desafío inalcanzable por las soluciones organizativas actuales. No se trata de contraponer a modelos anteriores otros novedosos. Simplemente las cosas evolucionan y exigen más.

Segunda recomendación: Cambiar. Se han planteado los enfoques de participación como una gradual evolución. El cambio exige que cambie la Empresa, la Organización, priorizando de manera diferente sus valores; que cambie la Dirección en sus modelos mentales, en su comportamiento; que cambien los procesos y las personas.

Tercera recomendación: Dirigir Participativamente. No hay participación de personas y equipos si no hay personas desarrolladas y com-

prometidas con el proceso. Y esa es la tarea: ¿cómo se consigue? El directivo tendrá que saber gestionar también las emociones de las personas no en un intento de manipulación, condenada al fracaso, sino como factor primordial de mejora organizativa.

Cuarta recomendación: Desarrollar Personas. Desarrollar organizaciones pasa por desarrollar personas, aquí está el reto fundamental: conseguir que cada vez más personas de la Organización alteren un conjunto de comportamientos, incrementando su aportación personal, asumiendo como algo propio el desarrollo de sus capacidades y habilidades".

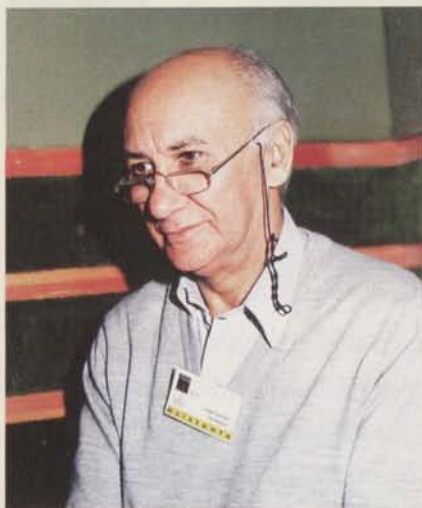
BJÖRN GUSTAVSEN: "El debate sobre la participación, organización democrática y otras cuestiones importantes de la organización económico-industrial se ha centrado, sobre todo, en las estructuras. En la actualidad, el rendimiento óptimo es alcanzado por distintos tipos de empresas con estructuras de organización variables provenientes de distintos entornos culturales. Los estudios escandinavos muestran que la participación en los procesos es de suma importancia para el éxito de estas empresas. Si bien el elemento de participación es importante, puede tener distintos puntos de partida y desplegarse en varias situaciones diferentes. En cuanto al futuro, el éxito significará no sólo alcanzar una producción lo más ajustada posible, sino contribuir manifiestamente a la creación de empleo".

Tras finalizar las dos jornadas de este Symposium Internacional, 7 participantes de las casi 400 personas asistentes, elegidos al azar, contestaron las siguientes cuestiones formuladas:

1. ¿Qué valoración general le sugiere este Symposium?
2. ¿Cuál de todas las ideas planteadas destacaría sobre el resto?
3. ¿Cree posible la puesta en práctica del concepto de "participación"? ¿Y en su empresa?

JOAO SAMUEL DE ARAUJO.
COOPERFORTI
BRASIL

1. Mondragón representa tanto para el resto del mundo que sólo el hecho de que se haya organizado este Symposium es muy positivo. Es como si fuera un enorme sol que ilumina al resto.



2. Yo procedo de un grupo de trabajo donde el concepto de "Consejo Social" es desconocido. Esa figura no se conoce tampoco en el resto del mundo cooperativo. La idea primordial sería, pues, la necesaria creación de este Consejo Social.
3. Es difícil porque, el cooperativismo sudamericano es muy diferente. En Brasil, la gestión empresarial en las cooperativas es muy pobre. Además tenemos otro problema, y es que la universidad latinoamericana tampoco está dispuesta para la difusión de información en este sentido.

RUBEN EMILIO ZEIDA.
EL HOGAR OBRERO
ARGENTINA

1. Me ha parecido importante porque no sólo se ha transmitido la experiencia de Mondragón. El Congreso ha servido para motivar a la gente en términos de participación porque considero que es fundamental para la salvaguarda y desarrollo de cada una de las empresas.
2. Destacaría la idea de que aún en las cooperativas de



- Mondragón tienen mucho que hacer en el tema de la participación. Creo que el personal interno de Mondragón debería de escuchar lo que se ha dicho aquí puesto que les aportaría otra visión.
3. En el caso de nuestra cooperativa es difícil puesto que nuestra situación jurídica es complicada. Aún así creemos que sí es necesaria la integración de la participación. Debemos para ello diseñar un nuevo esquema de supervivencia para establecer nuevos sectores donde poder desarrollarnos.

MARIA PILAR FERNANDEZ.
TRANSPORTES GONZALO
BIZKAIA

1. Altamente positiva, enriquecedora y creo que este tipo de Congresos se deberían de organizar con mayor periodicidad.
2. Desde mi óptica lo más destacable es que las ideas



- que se han planteado aquí son las que también nos planteamos, en cierta medida, en nuestra pequeña cooperativa. Es interesante que las personas que se mueven en torno a MCC marquen las pautas a las que tú quieres llegar. De alguna manera, han ratificado lo que nosotros pensamos.
3. Es complicado, pero no imposible. El comunicar y saber transmitir a la base de las cooperativas que estamos entrando en otra dimensión en el entorno empresarial es complicado, pero habrá que trabajar sobre ello.

DAVID HERRERA
UNIVERSIDAD DE SAN DIEGO.
EE.UU.

1. Me ha parecido excelente. El hecho de que ha habido participantes del País Vasco, del resto del Estado y del extranjero ha aportado una variedad de opiniones importante. Y si la calidad de los participantes ha sido importante, la de los ponentes ha sido excelente. Me ha gustado mucho que MCC no haya sido el único protagonista. Además, el hecho de haber llegado a conclusiones también es significativo.



2. En primer lugar, el hecho de que sí es posible llegar a la participación en cualquier empresa, dependiendo de los directivos y los demás participantes. Y en segundo lugar, me parece posible recoger lo aquí dicho y trasladarlo a nuestro entorno.
3. Definitivamente creo que sí. Es necesario para ello que cada cual vuelva a su entorno y reflexione sobre lo aquí dicho y el cómo llevarlo a la práctica.

HENK THOMAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS
SOCIALES. HOLANDA

1. Muy positiva. Así lo demuestra el hecho de que todos los participantes han llegado al final del Symposium. Particularmente las conclusiones finales me han parecido perfectas en muchos aspectos. Hoy en día, Mondragón es una realidad en la economía social y representa una aportación interesante para el resto.



2. Destacaría la ponencia del Señor Cancelo. Ha sido sencilla pero profunda y de gran importancia.
3. Por supuesto que sí. Ya es real aquí. En España Mondragón es realidad y referencia, no es una utopía. En el resto de Europa, hay grandes problemas sociales y, en general, no hay modelos que confirmen que se pueden combinar aspectos económicos y sociales. No hay todavía demasiados modelos a seguir.

ISABEL FERNANDEZ
CANASTUR S. Coop.
ASTURIAS

1. Es la primera vez que asisto a un Congreso parecido y me ha gustado mucho. Quizá me ha parecido un poco corto y he echado en falta tiempo para conversar con los demás participantes para conocer otras cooperativas e incluso acercarme a experiencias más concretas.
2. Destacaría dos cosas: el nivel de extranjeros y las inter-



venciones de Luc Hoebeke y el Sr. Cancelo.

3. Veníamos buscando las claves de la participación, cómo se lleva a cabo. Parece que es un problema generalizado incluso en Mondragón. De todos modos, hemos aprendido muchas cosas de ideas que nos han gustado y compartimos, así como de aquellas que quizá no compartimos.

MARIA BEGOÑA IZETA
EGAILAN
GASTEIZ

1. Nahiz eta ponentzia guztietara joaterik izan ez dudan, oro har, nire iritzia oso positiboa da.



2. United Airlines buruz azaldutako esperientzia nabarmenduko nuke. Kapitalismoaren paradigmaden herrialdean, Estatu Batuetan alegia, enpresa honek% 55eko partaidetza lortu du eta, krisia alde batera uzteaz gain, arrakasta emoten dioten politika interesgarriak erabiltzen ditu.
3. Argi dago horiek praktikan jartzea zaila dela, baina egingarria ere bai. Agian horri buruzko kritika gehiago espero nituen. Interesgarria da, halaber, ahaleginak egin bai baina lortu ez dutenen esperientziak ezagutzea, akatsa non egon den jakiteko eta horietatik ikasteko. Baina, esan dudanez, une latzak bizitzten ari ziren enpresan gai horiek abian jartzeko gauza izateak, partaidetza posible dela erakusten digu.

1 VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En entornos complejos y turbulentos cada organización se ve obligada a redefinir su ser y su hacer. Estas percepciones generan ambigüedades que nos empujan a la búsqueda de nuevos puntos de equilibrio. Mediante la definición de los valores encontraremos respuesta a los desafíos empresariales y sociales. Se hacen imprescindibles nuevas políticas de dirección y desarrollo de personas que lleven a la práctica y hagan operativos y creíbles los valores.

2 NECESIDAD DE CREAR ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS

La participación y el liderazgo en el modelo cooperativo deben complementarse con la gestión de personas para crear las condiciones que impulsen la formación de líderes. El líder cooperativo será participativo o no será. Será impulsor de sistemas, estructuras y modos de hacer que integren la responsabilidad compartida. Puede afirmarse que organizaciones antropófagas que destruyen la personalidad de las personas, que entran en su zona de influencia, no tienen cabida en la empresa moderna, necesitada de la aportación ilusionada y creativa de las personas que le dan vida.

3 EL LÍDER COOPERATIVO

El directivo como gestor se ocupa en el entorno cooperativo de la planificación, los presupuestos, de la organización y de la solución de problemas. Debe desarrollar una visión de futuro y mediante la delegación aumentar la autoestima y habilidad de los seguidores, desarrollando equipos de trabajo innovadores. Los líderes creíbles fortalecen las capacidades y fomentan la seguridad de los seguidores creando un clima de aprendizaje.

4 EL EJERCICIO DE LA DELEGACIÓN

La delegación es un instrumento magnífico para formar y potenciar a los seguidores que a su vez contribuirán en mayor medida a lograr los fines de la organización. Sin embargo, la delegación mal gestionada puede ser una fuente de conflictos y frustraciones. Así, se crea un dilema entre delegación y responsabilidad.

5 LA COMUNICACIÓN FACTOR BÁSICO DE LA PARTICIPACIÓN

La comunicación interna, es un factor clave para la integración y participación en la realidad empresarial. La comunicación debe entenderse como herramienta de gestión y como desarrollo personal. Al mismo tiempo, debe quedar claro que comunicar es mucho más que informar.

6 RESPONSABILIDADES, INTERRELACIONES ENTRE LOS ÓRGANOS Y PERFILES DE LOS ELECTOS

El principio democrático requiere que se definan lo más claramente posible las funciones de los órganos y las interrelaciones entre estos y la línea ejecutiva. El Consejo Rector debe ser un órgano de gobierno, no reivindicativo. El Consejo Social es una vía de integración y desarrollo cualitativo de la cooperativa. Sus miembros deben tener la capacidad de mantener diálogo en el conflicto.

7 INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE PARTICIPACIÓN

En el marco del principio de intercooperación, las empresas de Economía Social necesitan intercambiar entre sí sus experiencias de desarrollo y participación con el fin de enriquecerse.

8 POTENCIALIDAD DEL MODELO COOPERATIVO

La empresa cooperativa debe responder al papel neurálgico que desempeña en la estructura de la sociedad, haciendo que la persona sea el centro de la gestión, posibilitando al mismo tiempo la formación, el empleo, la creación y distribución de riqueza y de bienestar social.

Si estáis interesados en recibir más información acerca del symposium (conferencias marco, ponencias, experiencias, ...) podéis solicitarla en Otalora. Teléfono 943-797999 (Marian).

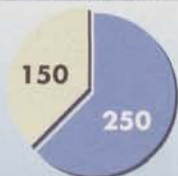
simposiumaren beste aurpegia

PARTIZIPAZIOA

GIZONAK

75

ETORRERA



EMAKUMEAK

25

■ MCC: 150 personas
■ Exterior MCC: 250 personas
Comunidad Autónoma: 9%
Estado Español: 78%
Otros Países: 13%

Symposiumean izandako 400 pertsonetatik 35 adituak ziren, 20 konbidatuak eta gainontzeko 345 partehartzaileak.

HERRI KIROLAK

Partizipazioari buruzko sympo-
sium honetan bestelako saltsa
ere izan zen.

Lehenengo egunean herri kiro-
leei buruzko erakustaldia ikuste-
ko aukera izan zuten
partehartzaileek. Iñaki Perurena
bertan izan zen harriekin bereak
eta bi egiten.



ORGANIZAZIOA BIKAIN

Ez da ez txatxetarako gauza horrelako ekitaldia antolatzea. Mila gauza hartu behar da kontuan eta detaile guztiak kontrolpean izan behar dira momentuoro. Guztion ahotan ibili zen, sympusiuma bukatu eta gero, organiazioak eginiko lana primerakoa izan zela.

Xabide kooperatiba arduratu zen antolakuntzaz eta nota bikainarekin gaititu zuen proba.



LAS OTRAS FRASES DEL SYMPOSIUM

- "El papel del verdadero líder es convertir a sus seguidores en líderes".

Dionisio Aranzadi

- "Las personas tenemos un profundo horror al caos y somos prudentes".

Luc Hoebeke

- "El futuro es del autoempleo y de la microempresa".

José M^a Gasalla

- "El directivo tiene que aceptar la realidad tal como es y no como le gustaría que fuera".

Antonio Cancelo

- "Después de un largo periodo de latencia, la lacra del desempleo ha ido lenta pero progresivamente ganando terreno hasta llegar a un nivel crítico".

Björn Gustavsen

- "Sabemos dónde estamos pero no sabemos adónde iremos. Nadie sabe a qué modelo de participación llegaremos".

Juan María Uzkudun

- "La habitual respuesta polémica a cuestiones complicadas resurge periódicamente, en un sitio y en otro y en distintos niveles de la organización".

William Byrne

- "La participación en la gestión es una necesidad que procede de la coherencia cooperativa y es una demanda real de los socios".

Agustín Marcaide

- "Las inquietudes personales y los problemas que surgen en las reuniones diarias son en ocasiones claves para el funcionamiento de los «hobetaldes»".

Julian Arrillaga

Fruto de la colaboración con esta firma canadiense ya se han firmado los contratos para la ejecución de dos plantas de tratamiento de aguas en la Comunidad Autónoma.

ONDOAN y KAM Biotechnology firman un acuerdo de colaboración



El embajador de Canadá, David Wright, el ministro de Ciencia, Investigación y Desarrollo del mismo país, Jon M. Gerrard, el presidente de KAM Biotechnology, Mángi Ferchichi, y el director gerente de Ondooan, Javier Urzaa, tras la firma del convenio.

La cooperativa ONDOAN ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con la firma canadiense KAM Biotechnology de Vancouver, especializada, entre otras facetas, en tratamientos biotecnológicos de aguas residuales. La utilización de bacterias que destruyen la estructura molecular de los contaminantes orgánicos que se presentan en las aguas, lixiviados y fangos es la característica fundamental de la tecnología que KAM propone como solución.

Actuaron como padrinos de la firma,

que se produjo durante la celebración de la Feria del Medio Ambiente PROMA-97 celebrada en Bilbao, el ministro canadiense de Ciencia, Investigación y Desarrollo, Jon M. Gerrard, y el embajador David Wright.

Plantas de tratamiento

El acuerdo de colaboración establece que KAM desarrollará el tratamiento biotecnológico necesario y ONDOAN se encargará del resto de los tratamientos y de la ingeniería necesaria para la construcción de las Plantas de Tratamiento.

Inicialmente se actuará en las áreas geográficas próximas a la Comunidad Autónoma, para posteriormente iniciar la apertura al mercado europeo, ámbito de actuación del acuerdo establecido.

Fruto de esta colaboración ya se han firmado los contratos para la ejecución de las dos primeras plantas de tratamiento de aguas. La primera tratará los vertidos de las aguas de lavado, con un elevado contenido en detergentes de una empresa perteneciente al sector auxiliar del caucho, siendo su objetivo la recirculación y reaprovechamiento de las citadas aguas.

La segunda se ubicará en las proximidades de la Celda de Seguridad, y su objeto será el confinamiento de tierras contaminadas con lindano. Se ubicará en las inmediaciones del aeropuerto de Sondika y en ella se tratarán los lixiviados procedentes de dicha celda, así como las aguas de lavado de las máquinas que se utilicen durante su construcción, previo a su vertido definitivo.

Palacio Euskalduna y Kursaal

Asimismo ONDOAN se ha adjudicado la instalación de dos de las obras más emblemáticas que se están realizando en Euskadi. Así, en el Palacio de Congresos y de la Música de Bilbao, Palacio Euskalduna, ejecutará las instalaciones de climatización y protección contra incendios, que cuentan con un presupuesto global de 500 millones de pesetas.

Por otra parte, en el Centro Kursaal de Donostia, realizará en UTE (Unión Temporal de Empresas) con la firma Giroa, la instalación de climatización, cuyo presupuesto asciende a 600 millones de pesetas.

Desde el pasado 11 de marzo, MCC participa en el "Programa de Enlace Industrial" de la prestigiosa universidad norteamericana "Massachusetts Institute of Technology - MIT", enclavada en la dinámica ciudad de Boston, en la costa atlántica norte.

MCC firma un convenio con el prestigioso MIT de Boston

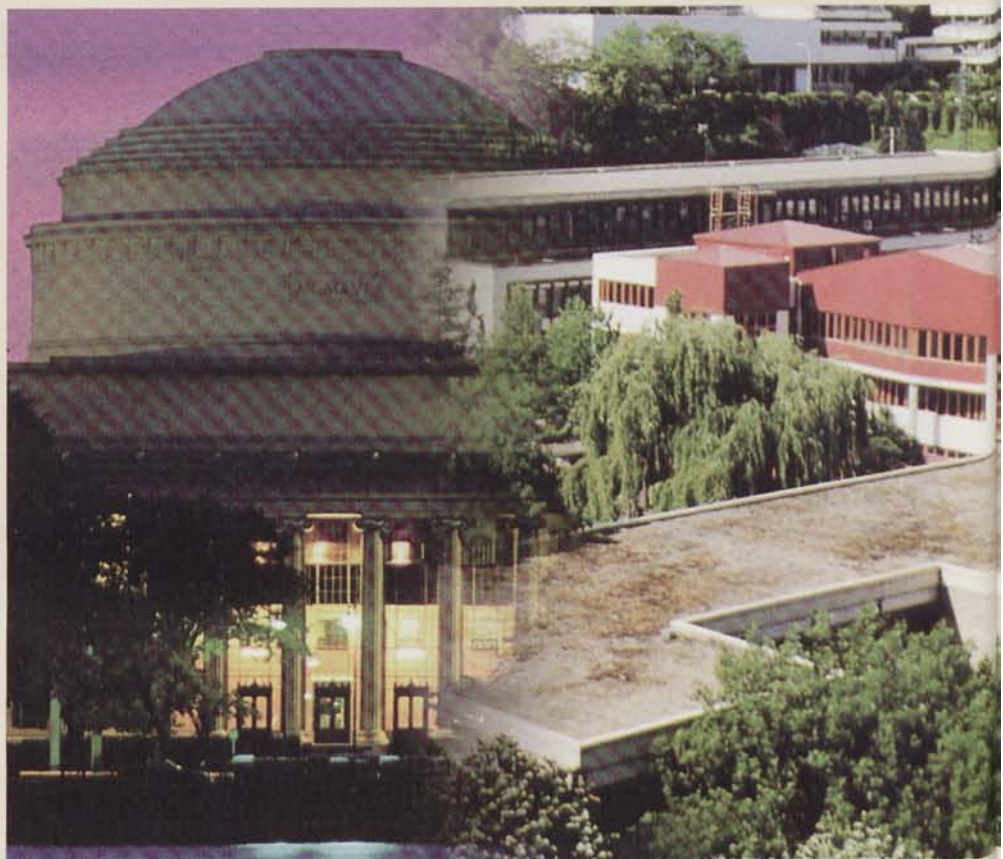
En MCC se reúnen periódicamente los Directores de Ideko - Antxon López Usoz; Ikerlan - Carlos Redondo; LKS - Iñaki Dorronsoro; MEP - Ignacio Lakunza; Otalora - José Antonio Mendikute y el Director del Dpto. de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC - Manuel Quevedo, conformando un grupo de trabajo del área tecnológica, denominado "Grupo del Conocimiento de MCC". Dicho grupo trata de allanar el camino para la cooperación tecnológica interna, pretende utilizar modelos de gestión y tecnológicos propios y característicos de la Corporación y desea ser un referente interno en la vigía tecnológica.

Objetivos de MCC

Dentro del ejercicio 1996, entre los objetivos que se planteó dicho Grupo figuraban:

- contrastar la misión del grupo con otras realidades,
- identificar tecnologías emergentes,
- conocer otras experiencias de planificación tecnológica, y
- analizar otras experiencias de gestión y de competitividad excelentes.

En el mes de Noviembre se visitaron



varias experiencias norteamericanas, en Massachusetts y Carolina del Norte, y posteriormente se decidió participar en el mencionado "Programa de Enlace Industrial", dada la amplia gama de colaboración que ofrece a todos los niveles.

Por qué el MIT

Uno de los puntos fuertes que los visi-

tantes extranjeros subrayan, prácticamente por unanimidad, al referirse a MCC es la estrecha relación entre las Empresas y los Centros de dicho grupo de trabajo. La simbiosis genera además una dinámica que, según sus palabras, deberíamos preservar fuertemente.

Lógicamente la mencionada "estrecha relación" tiene sus servidumbres, como

la de limitar el campo operativo a las empresas del entorno. Justamente lo contrario del MIT que, sin reparar demasiado en el tejido industrial de Boston o del estado de Massachussets, busca la excelencia a nivel mundial, o como mínimo de las empresas punteras de USA.

Tener tan distintos puntos de mira conlleva una casi opuesta concepción de los objetivos tecnológicos y de I+D, con una visión regional y de aplicación a las empresas tradicionales en MCC, y una óptica mundial y de investigación básica en el MIT. De tal forma que, con sus 2.000 investigadores a tiempo completo y sus 1.000 docentes/investigadores, el MIT aspira a seguir ampliando su lista de 11 premios Nobel, 4 premios Kyoto y 17 Premios Nacionales de Ciencias, siendo a su vez miembros de las Academias americanas 90 de sus investigadores. Asimismo, aspira a seguir realizando buena parte de la investigación, con destino final en la NASA, sobre los últimos adelantos militares y las principales multinacionales USA.

Operativa de MCC

El seguimiento tecnológico y de gestión por parte del "Grupo del Conocimiento de MCC", además de valer como contraste interno y de enriquecimiento del "know-how" propio en dichos Centros, habrá de servir de vigía tecnológica que redundará en las propias empresas de la Corporación a través de los proyectos bajo contrato. Además, los resultados y las noticias de este acuerdo estarán en el próximo Intranet MCCnet.

FAGOR ARRASATEK 2.000 milioi pezetako balioa duten ekipo aurreratatuak hornituko dizkio Krupp-Hoesch-i



Alemaniko Krupp-Hoesch enpresa siderurgiko handiak Fagor Arrasate aukeratu du 2.000 milioi inguruko balioa duten txapa prozesatzeko hainbat linea aurreratu hornitzeko.

Zehazki esateko, gainazalean kalitate handia duen txapa prozesatzeko prentsa duten mozketa-linea bi eraikiko ditu: bata luzetara mozteko eta bestea flexatu automatikoa duena. Mozketa-lineok kontrol aurreratuz horniturik daude eta ordenadoreek mozketa eta launketa-parametroak etengabe monitorizatuta eta kontrolatuta izatea, diagnostiko integratua egitea, produkzio-kontrola eta erabileragundua ahalbidetzen dute.

Prozesatu beharreko materialak

25.000 kg-ko pisua izan dezaketen bobinatan helduko dira; bobinok bi metroraingo zabalera eta hiru milimetroko lodiera izango dute. Prozesuaren abiadurari dagokionez, zeharkako mozketako lineak 300 metro/minutukoa du eta prentsa bidezko mozketarako lineak 85 metro/minutukoa.

Bestalde, Fagor Arrasatek 700 milioi pezetako balioa duen mozketa-linea aurreratu bat entregatu berri dio siderurgi sektoreko Zerbitzu Zentro japoniar garrantzitsu bati.

Linea hori 35.000 kg-raino dituzten bobinak zeharka formatotan eta luzetara bobina estuagotan mozteko gai da. Prozesaturiko materiala muga elastiko altuko altzairu herdoilgaitza da.

Lehen edizio honen helburua gizarteari gestio-teknika eta erremintei buruzko hausnarketa eskaintzea izan zen.

LKSren Ihardunaldi Teknikoak

LKS Consultoresek joan den martxoan Ihardunaldi Tekniko batzuk egin zituen Donostian. Horien helburu nagusia gestio-teknika eta erreminten egoera eguneratzea izan zen.

Ihardunaldiok zazpi ponentziaren inguruan egituratu ziren; horietatik sei honako gai hauei buruzkoak izan ziren: gestio-ereduei, giza baliabideei, berrikuntza teknologikoari, marketingari, ekonomiko-finantzarioei eta produkzioari, eta mantenimendu eta logistikari buruzkoak. Zazpigarren ponentzia, berriz, LKS Consultores euskal enpresetan gestio-teknikek duten erabilera-mailari buruz Euskal Autonomi Elkartearen egiten ari den zundaketaren aurrerapena izan zen.

LKS Consultoreseko zuzendari den Iñaki Dorronsorok berak zera esan zuenez, Ihardunaldien helburua hauxe izan da: "gizarteari munduan zehar erabil-



tzen diren gestio-teknika eta erremintei eta horiek Euskal Herrian ezarri eta bertara egokitzeari buruzko hausnarketa eskaintzea".

Bezeroari begira

Foro honetan ateratatako ondorioen arabera, etorkizunean erakundeek bi ezaugarri nagusi izango dituzte: bezeroari zuzenduta egotea eta giza baliabideen garrantzi gero eta handiagoa. Era berean, enpresak malgutzearen aldeko joera nabari da, beren produk-

tuak, produkzio eta banaketa-egiturak eta gestio-ereduak etengabe ingurura egokitzeko asmotan.

Eragin handia izango duen beste elementu bat estrategi itunak dira; horiek teknologi berrikuntzara nahiz produktuen garapenera eta inguru geografiko jakin batzuetan presentzia fisiko izatera zuzenduta egongo dira.

Etorkizuneko lehenetsunak

Etorkizunari begira lehenetsuna duten jardueri dagokienez, LKS Consultores egiten ari den zundaketaren arabera garrantzitsuak dira prozesuetarako teknologia berrien garapena, enpresaren strategi plangintza hobetzea, bezero berriak eskuratzea eta, batez ere, kostuak txikitzea eta bezeroen beharrak ulertzea.

Zundaketaren beste alderdi nabarmengarri bat gestio-teknika berrienei buruzkoa da. Euskal Autonomi Elkartearen zuzendari-taldearen arabera, gestio teknika horiek enpresa bakoitzari egokituta egon behar dute eta beharrezkoa da enpresako antolamendu osoaren laguntza izatea; bestalde, teknika berriak erabiltzea erabakitzen duten enpresek batik batik, arrakasta izateko aukera handiagoak izango dituzte.

IRIZARREN LEHENENGO AUTOBUSA ESTATU BATUETARAKO

Aurreko hilean ere esaten genuen, IRIZAR kooperatibak dagoeneko lehenengo autobusa egin duela Estatu Batuetarako. Baina orduan, pinturazko azken ikutuak ematen ari zirela, autobusaren argazkia falta zitzaigun. Argazkia lortu dugunez berria bigarren aldiz ematea zuzena iruditu zaigu, askotan irudi batek hizt askok baino gehiago esaten duelako.

Estatu Batuetako merkatuari guztiz egokitutakoa da autobus hau, bai neurritz eta baita erosotasunari dagokionez ere.

Aurreko alean genion bezala autobus hau prototipo bat da eta bera gauzatzeko teknikari amerikarren kolaborazioa izan dute Irizarren.



ORBEA-ZEUS TALDEAREN AURKEZPENA

"Mountain bike"-ko ORBEA-Zeus taldearen aurkezpen ofiziala egin zen pasa den hilean Donostian. Roberto Lezaun, Andoni Olabarria, Igor Fernandez eta Roberto Valcarlos izango dira euren aginduetara izango dituzten Jose I. Barandiaran eta Jokin Mugika zuzendariak.

Horretaz gain ORBEAk Frantzian ere ordezkari izango du, ORBEA-Veneto izenarekin 9 kidez osaturiko taldea martxan delako; eta baita Suedian ere, Linda Eriksson txirrindulariak ORBEA elastikoarekin korrituko baitu bertan.

Taldearen helburu nagusiak Euskal Herrian, Katalunian eta Espainian korrituko diren probak izango dira. Tourreko gonbitea jasotzea ere espero dute. Zorte on!



Dentro de un proceso global de racionalización empresarial y productiva

FAGOR Electrodomésticos prevé reordenar sus negocios de frigoríficos y confort hogar

A finales del pasado ejercicio, Fagor Electrodomésticos reestructuró su organigrama empresarial con el fin de lograr una mayor coordinación y eficacia interna en sus diferentes áreas de negocio. Con tal objeto, se crearon siete Gerencias de Negocio, con Gerentes plenamente responsables de su cuenta de explotación y con competencias en el área industrial y comercial, actuando como responsable del conjunto el Director General Fernando Gómez-Acedo.

Continuando con este proceso de racionalización empresarial y buscando la obtención de sinergias y economías de escala en los diferentes procesos productivos, Fagor Electrodomésticos prevé ahora reordenar la actividad de sus plantas productivas, potenciando un reagrupamiento físico y



geográfico por áreas de actividad.

Este proceso se llevará a cabo en los dos próximos años y tendrá una incidencia especial en frigoríficos y en confort hogar (termos eléctricos, calderas a gas y aparatos de aire acondicionado).

Frigoríficos

La actividad de frigoríficos, que se realiza actualmente en las dos plantas productivas de Basauri y Mondragón, concentrará toda su producción en Mondragón, previéndose además incre-

mentar la producción actual de este negocio. De este modo, los aparatos de Línea Blanca -cocción, lavado de ropa, lavavajillas y frigoríficos- se fabricarán en las plantas de Garagarza y San Andrés, situadas ambas en Mondragón.

Confort hogar

Por otro lado, las calderas a gas y los aparatos de aire acondicionado que actualmente se producen en Mondragón, pasarán a fabricarse en la planta de Basauri, añadiéndose a los termos eléctricos que se manufacturan ya en la planta vizcaína. Las calderas se fabricarán en unas instalaciones completamente nuevas y también se potenciará el aire acondicionado, con la incorporación de nuevas gamas de productos.

De este modo, todo el negocio de confort hogar se concentrará en Basauri, salvo los calentadores a gas que, como es bien conocido, se fabrican ya conjuntamente con la alemana Vaillant en la planta de Geysler-Gastech de Bergara.

Los otros dos negocios -Minidomésticos y Mueble- continuarán con su actividad en Eskoriatza y Oñati. El coste de toda esta operación de reordenamiento rondará los 2.000 millones de pesetas.

Ha realizado una inversión próxima a los 600 millones destinada a la construcción de un nuevo edificio y a la adquisición de maquinaria.

KIDE estrena sus nuevas instalaciones

La cooperativa vizcaína KIDE, ubicada en Berriatua e integrada en MCC, ya ha estrenado su nueva planta.

Se trata de un edificio mejor acondicionado y más espacioso que el anterior, cuya construcción se inscribe en el convenio de colaboración de MCC con el Gobierno Vasco. Precisamente KIDE presentó al ejecutivo vasco una inversión próxima a los 600 millones de pesetas para el trienio 1997-1999 y la creación de 40 nuevos puestos de trabajo.

Esta inversión, destinada a la ampliación de sus instalaciones y a la adquisición de maquinaria, permitirá a KIDE duplicar su capacidad productiva y fabricar paneles de frío de mayor dimensión.

KIDE facturó el pasado ejercicio un



total de 2200 millones de pesetas, de los que un 23% se han vendido en mercados exteriores, básicamente en los países de la Unión Europea.

Por último, cabe reseñar que las labores de proyección y dirección de obra de la nueva planta han sido llevadas a cabo por la cooperativa LKS Ingeniería.

JUBILAZIOARI BURUZKO IHARDUNALDIK COPRECIN

Argazkian dituzuenak COPRECik ICTEren laguntzaz antolatutako III. Jubilazioari buruzko ihardunaldietan parte hartu duten langileak dira.

Ihardunaldi hauetan jubilazioari aurre egiteko hainbat aholku eta gomendio ematen da. Adituek emandako hitzaldietan honako gai hauek jorratu ziren besteak beste: pentsioen etorkizuna, osasuntsu bizitzeko hartu beharreko neurriak, per-tsona helduentzako zerbitzuak, finantza aspektuak...

Aurreko urteetan bezala, - dagoeneko ihardunaldi hauen III. edizioa da COPRECik antolatutako hau- balorazioa egiterakoan oso pozik azaldu ziren erretiroa hartuko duten langile hauek.

Ondo bizi etapa berri honetan!



Es la feria internacional más importante de Brasil y en ella se dan cita los principales fabricantes de máquinas, y accesorios para la industria del mueble.

EGURKO-ORTZA y ZUBIOLA en la feria de Bento Gonçalves de Brasil

Las cooperativas de la Agrupación de Maquinaria, Herramientas y Utillaje, Egurko-Ortza y Zubiola han participado en la FIMMA Brasil 97 (Feria Internacional de Máquinas, Materias primas y Accesorios para la industria del mueble) que durante los días 18 al 22 de Marzo tuvo lugar en Bento Gonçalves (Brasil). La Feria contaba con más de 650 empresas, 26.000 visitantes y un volumen de negocio de 180 millones de dólares. Sin duda es la Feria más importante del país, y en ella participaban los principales fabricantes de Mercosur y de todo el mundo.



EGURKO-ORTZA- GIBEN

Para Egurko-Ortza era el primer contacto con el país tras el acuerdo de colaboración comercial firmado con el grupo italiano, líder y especialista en seccionadoras, GIBEN, resultando la experiencia muy positiva. Egurko-Ortza disponía junto con Giben do Brasil de cerca de 500 m² de exposición, en los que presentaban su amplia gama de productos, entre los que destacaron las chapeadoras, lijadoras, combinadas, perfiladoras, escuadradoras y el moderno centro de mecanizado DART.

La aceptación de las máquinas expuestas fue muy importante, tanto por

el mercado, como por la propia red comercial de Giben, siendo muy apreciada la tecnología aplicada, en especial la del Centro de mecanizado, que ha sido desarrollado con la colaboración de Ideko.

El satisfactorio resultado obtenido, más de un millón de dólares de pedidos, permite abordar con esperanza un mercado con un potencial y unas expectativas muy importantes.

ZUBIOLA

Por su parte Zubiola presentó una amplia gama de sus Herramientas de

corte para la madera. La cooperativa de Azpeitia comenzó a principios de 1996 a exportar a Mercosur, abriendo mercados en Brasil, así como en Argentina, Uruguay y Chile.

Entre los productos más estimados se encontraban los de la gama alta (fresas "Finger Joint" para la fabricación de madera alistonada, cabezales, sierras circulares especiales para aserraderos, etc.) que impresionaron por su calidad.

Por último, cabe reseñar que Zubiola es una de las pocas empresas del sector que ha obtenido la certificación de calidad ISO 9001.

Urtero ospatzen da eta bertan MCCk izan duen bilakaerari buruz eta Batzorde Iraunkorrek eta Kontseilu Nagusiak eginiko gestioari buruzko informazioa ematen da.

Biltzarkideen batzarra ospatu zen



Pasa den apirilaren 9an ospatu zen Arrasaten 1997ko Biltzarkideen batzarra. Dakizuen bezala batzar hau urtero ospatzen da eta bertan MCCk izan duen bilakaerari buruz eta Batzorde Iraunkorrek eta Kontseilu Nagusiak eginiko gestioari buruzko informazioa ematen da.

Aurtengoko gai zerrendan honako hauek izan ziren punturik garrantzitsuenak: kooperatiba berriak onartzeko erabakiak berrestea, zentro korporatiboaren aurrekontuari eta finantziaketa-kuotei buruzko erabakia berresteko proposamena, eta Batzorde Iraunkorrek eta Kontseilu Nagusiak eginiko gestioari buruzko txostenen aurkezpena.

Guztira ia 300 pertsona bildu zen Arrasateko Amaia antzokian -deitutakoen %50a- arratsaldeko 4,30etan hasi zen batzarrean parte hartzeko.

Kooperatiba berriak

Ohiko prozedura izaten da kooperatiba berriak onartzeko erabakiak berrestea, izan ere urtetik urtera zenbait aldaketa izaten da, kooperatiba batzuk MCC uzteko erabakia hartzen dutelako eta beste batzuk berriz sartzeko proposamena egiten dutelako. Azken Biltzarkideen batzarretik, 1996ko apirilaren 24an burututakoa, oraingo honetara, Audilan, Kendu eta Osagai Metalikoen Agrupazioak baja hartu dute. MCCn sartu direnak berriz Irakasle Eskola, Mondragon Unibertsitatea, Ahizke eta Automozio Agrupazioa.

Zentro korporatiboaren finantziaketa

Gai zerrendaren puntu honetan 1997rako zentro korporatiboaren aurre-

kontuaren eta finantziaketa kuoten berri eman zen. Onarturiko aurrekontua 678 milioi pezetakoa da aurtengo ekitaldirako. Diru kopuru horren %65a Euskadiko Kutxak finantziatzen du eta gainontzeko %35a kooperatibek ordaintzen dute. Batzorde Iraunkorrek onarturiko 1997ko ekitaldirako zentro korporatiboaren aurrekontuak eta kooperatiben finantziaketa-kuotak berretsi egin ziren.

Batzorde Iraunkorren gestioa

Ohikoa izaten denez, Batzorde Iraunkorrek azken urtean eginiko gestioaren berri ematen da puntu honetan. Juan Mari Otaegi, Batzorde Iraunkorreko lehendakariak hartu zuen hitza honako gai hauek jorratzeko: jarduera instituzionala eta gestioaren jarraipena.

Bide batez, Gasteizen buruturiko kooperatibismoari eta enpresetako langileen partaidetzari buruzko symposiumaren ondorio nagusiak ezagutarazi zituen.

Kontseilu Nagusiaren gestioa

Horixe izaten da beste ohiko gaia Bilzarkideen batzarrean. Antonio Cancelo, Kontseilu Nagusiaren lehendakariak hartu zuen hitza eginiko gestioaren nondik norakoak azaltzeko.

Bere interbenzioaren aspekturik esanguratsuenak hiru izan ziren. Alde bate-tik 1996 ekitaldiaren bilakaera, izan ere Antonio Canceloren ustetan urte ona izan zen, batez ere lortutako errenta-garritasunari eta sortutako enpleguei dagokionez.

Bestaldetik oso garrantzizkotzat jo zuen Antonio Cancelok fondo korporatiboak sortutako diru kopurua, korporazioaren garapenean nahitaezko diru iturria delako.

Eta azkenik 1997-2000 Plan Estrategikoaren berri zehatza eman zuen. Bere esanetan "Plan honek goi mailako estrategia eta helburu finkatzen ditu. Guztion erantzukizuna derrigorrezkoa izango da planaren helburuak lortu ahal izateko".

PEKa dela eta azken hausnarketa egiteko parada ere izan zuen Antonio Cancelok. "PEKaren helburuak lortzeko gizartearen aurrean hartzen dugun konpromizua bi baloretan oinarritu behar da: kooperatiba arteko elkartasuna eta demokrazia. Lehenengoa, danon arteko kolaborazioa ezinbestekoa delako gaur egungo enpresa munduan; eta bigarrena derrigorrezko baldintza delako langileak kooperatibaren gestioan parte hartu dezaten."

Solidaridad y democracia

Tal y como se preveía, la Junta de Congressistas aprobó la admisión de nuevas cooperativas en MCC (Irakasle Eskola, Mondragón Unibertsitatea, Ahizke y Agrupación de Automoción); dio el visto bueno al presupuesto del Centro Corporativo (65% financiado por Caja Laboral y 35% por las cooperativas); y aceptó sin reservas el descargo de los informes de gestión de la Comisión Permanente y del Consejo General. Hasta aquí nada nuevo.

Lo que no estaba previsto en el orden del día era la reflexión final que Antonio Canelo realizó en relación con el Plan Estratégico Corporativo 1997-2000. Fue como un chorretazo de aire fresco que arrancó los aplausos, -algo tímidos, todo hay que decirlo- de los congressistas que se dieron cita en este acto.

El presidente del Consejo General vino a decir que el PEC 1997-2000, -del que se da cumplida información en este número del TU-, constituye un importante compromiso que adquirimos ante nosotros mismos y ante la sociedad, y que éste deberá cimentarse en la potenciación de los dos valores que han identificado desde siempre a nuestro cooperativismo: la SOLIDARIDAD y la DEMOCRACIA.

Solidaridad

En opinión de Antonio Canelo los proyectos solitarios carecen de opciones en el mundo en el que vivimos. "La colaboración intercooperativa, la construcción de un proyecto de encuentro, de puesta en común entre las actividades industriales, financieras, de distribución, formación, investigación y coberturas sociales, constituye un proceso original, que desarrollando el germen de la solidaridad enlaza con nuestros valores fundacionales, a la vez que nos sitúa en condiciones ventajosas para aprovechar las oportunidades que el futuro depara".

Democracia

Se trata de la esencia definitoria de nuestra identidad cooperativa, cuyo ejercicio debe avanzar desde las formulaciones societarias a las de la gestión empresarial. Más si cabe teniendo en cuenta que las fórmulas tradicionales de gestionar empresas -unos pocos piensan y los demás ejecutan- han tocado fondo. La redistribución del poder, la asunción de responsabilidades, la aportación de ideas... son algunas de las características que deben configurar los nuevos modelos de gestión.

Canelo afirmó que la participación de todos los socios en la gestión debe constituir un compromiso irrenunciable para MCC. "Debemos hacerlo por coherencia con nuestros valores y fórmula societaria, y para evitar el despilfarro y la injusticia que supone impedir que las personas desarrollen la facultad más noble que les identifica como tales: su capacidad de razonamiento".

kooperatibe

A través de este servicio da cobertura de 24 horas durante 365 días al año a las necesidades de reparación y mantenimiento de los centros productivos de las empresas.

MOTORLAN ofrece el nuevo "Servicio 24 horas"

El Centro de Reparaciones de motores eléctricos MOTORLAN, integrado en la Agrupación Automatización y Control, ha ampliado su oferta de servicios de reparaciones con el lanzamiento desde el pasado 1 de abril del presente año del nuevo "Servicio 24 horas". Con este servicio se da cobertura total de 24 horas durante 365 días al año a las necesidades de reparación y mantenimiento de los centros productivos.

Una simple llamada telefónica del abonado a cualquier hora del día, incluyendo sábados, domingos y festivos pone en marcha un equipo de cualificados profesionales para solucionar urgentemente los problemas técnicos de reparación y mantenimiento de motores eléctricos. El teléfono del "Servicio 24 horas" sirve también para atender a consultas o preguntas que le surjan al cliente y necesite contrastar su opinión con la de un equipo experto en motores eléctricos.

Varias empresas del entorno y del



Grupo Industrial de MCC han valorado positivamente esta iniciativa y han contratado estos servicios desde el primer día de su lanzamiento.

Mantenimiento predictivo

Además de la actividad de reparación de todo tipo de motores eléctricos, el Centro de Reparaciones MOTORLAN realiza el mantenimiento predictivo de motores eléctricos, donde MOTORLAN establece conjuntamente con el cliente un programa de actuación

que incluye la toma de datos in situ, el diagnóstico de las tomas realizadas, sugerencias de mejora, acciones correctoras y plan de seguimiento. Las tomas de datos se realizan con un equipo altamente cualificado dotado de los medios más avanzados para la predicción de averías y análisis del estado de los motores. Pero uno de los aspectos más importantes del mantenimiento predictivo es el seguimiento e interpretación de la evolución de todas las variables en las diferentes tomas programadas que realiza MOTORLAN. Todos los datos son almacenados en su base de datos y puntualmente se entrega al cliente los informes oportunos que facilitan al cliente las labores de mantenimiento. Al mismo tiempo MOTORLAN dispone en su base de datos la historia del motor o máquina diagnosticada para analizar averías típicas o repetitivas, así como incidencias y periodicidades.

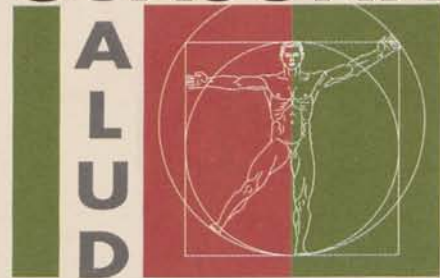
KOLDO SARATXAGA, "EMPRENDEDOR DEL AÑO"

Si el mes pasado fue nominado mejor empresario guipuzcoano del año, este mes ha resultado ganador del premio "Emprendedor del Año" concedido por el diario económico "Cinco Días". Se trata de un galardón que premia la excelente trayectoria de la empresa IRIZAR y el papel jugado por el propio Koldo en el cambio producido en la cooperativa de Ormaiztegui.

La selección final se realizó sobre un total de 43 empresas, aunque hubo una selección preliminar en la que participaron cerca de 8000 empresas. IRIZAR era la única empresa vasca que optaba a este premio. Zorionak Koldori eta IRIZAREko langile guztieei!



OSASUNA



Eros, Tanato, sexo y muerte

A mí esto de la oveja clónica me ha hecho reflexionar sobre muchas cosas, y aunque no se lo crean no ha pasado por mi mente clonar ni a Kim Basinger ni a Claudia Schiffer. Un mundo lleno de bellezas sin par sería aburrido, monótono. Una cosa es bella cuando se compara con una fea. Si no hay referencias, Claudia Schiffer o Robert Redford nos parecerían de lo más vulgar. Pero bueno, le he prometido al "dire" del TU un artículo sin sexo, y lo voy a cumplir dando un salto en el vacío. De Eros a Tanatos, del sexo a la muerte. Conservación y supervivencia, los dos instintos más fuertes en las personas y en los animales, que vienen a ser lo mismo.

Es preocupante este jugar a ser dioses de los científicos, especialmente de los médicos que cada día se empeñan más en prolongar la vida, no importa a que precio, de seres moribundos, más vegetales que animales. Detrás de todos estos experimentos está el ansia de inmortalidad, de dar con los genes del envejecimiento y de prolongar nuestras vidas, aunque sea tomando medicamentos a todas horas y con una calidad de vida pésima, una vida que no es vida en el auténtico sentido de la palabra. Pero eso nos hace sentirnos como dioses.



Hay muchas novelas, algunas muy buenas como "Un Mundo feliz" de Aldous Huxley, donde se toca este problema de la manipulación genética y las aberraciones a las que se puede llegar. Pero hay una película, para mí una de las mejores obras del cine, "Blade Runner", en la que unos replicantes, unos humanoides producto de la ingeniería y de la genética, van a la búsqueda de su creador porque no están conformes con el tiempo que les han asignado para vivir y quieren vivir más años. Algo similar a lo que hacemos nosotros. Y en una escena antológica, un replicante le dice a un "Blade Runner" (ejecutor de replicantes rebeldes): "Yo he visto cosas que vosotros no creeríais. He visto atacar naves en llamas más allá

de Orión. He visto Rayos C brillar en la oscuridad cerca de la puerta de Tannhauser. Todos estos momentos se perderán en el tiempo como lágrimas en la lluvia. Es hora de morir."

Dejemos de jugar a ser dioses, dejemos de hacer el imbécil sacando gallinas que cantan como codornices, pregunto: ¿para qué coño queremos una gallina que canta como una codorniz?, e invirtamos todos estos miles de millones que cuestan estos experimentos en mejorar la vida y prolongar la de millones de humanos que viven en la miseria y mueren cada día prematuramente. Como a los replicantes, les programamos para morir cuando debieran de empezar a vivir. ¿A dónde va, a dónde nos lleva, la inteligencia del homo sapiens?

Eukeni Olabarrieta

Hile honetan plazaratu da Joan Mari Torrealdaien "Euskal Kultura Gaur. Liburuaren mundua" izeneko ikerlana.

EUSKAL KULTURA AZTERGAI

Apirilaren 15ean aurkeztu zen Donostian Joan Mari Torrealdai idatzitako azken lana: "Euskal Kultura gaur. Liburuaren mundua". Argitalpen honek azken hogeitau urteotako euskal kulturaren, eta bereziki euskal liburugintza-aren, inguruko datu, iritzi eta gogoeta ugari biltzen du.

Liburuak, Jakin, Euskalgintza Elkarlanean Fundazioa eta Euskadiko Kutzaren laguntzaz argitaratua, duela 20 urte argitaraturiko "Euskal idazleak gaur" izenekoaren anai txikia da, nahiz eta Torrealdai berak esan zuenez bien artean bada ezberberdintasunik. Esatebaterako, liburu berria euskara hutsean dago, duela hogeitau urtekoa ez bezala.

Atalak

Euskal liburugintzak 1976tik 1996ra bitartean bizi izandako prozesua du ardatz nagusi liburu honek. Eta epe hori aztertzean lau atal nagusi bereizi ditu liburuaren egileak: ekoizpena, idazleak, argitaletxeak, eta komertzializazioa eta irakurketa. Atal horiek guztiak aztertzean era askotako datuak emateaz gain, idazle eta editoreei egindako inkestak eta



hemeroteca ere erabili ditu egileak.

Juan Jose Arrietak, Euskadiko Kutzako zuzendari nagusiak liburu honen aurkezpenen esan zuenez "lan honek duenbertutea euskal literaturaren produkzioaren historia osoa, eta bereziki azken 20 urteotakoa, aztertu eta laburtzean datza. Beraz, lana benetan handia eta entziklopedikoa da; izan ere, kronologikoki ordenaturik eta testuinguruan kokaturik, Euskal Herriak kultur eta arte-ondare unibertsalari literatur produkzioan utzi dionaren berri ematen dio irakurleari".

Liburua 6.900 pezetan izango da salgai hilaren 23tik aurrera.

Zer dakar liburu honek?

700 orrialde baino gehiago dituen liburu honek oso aurkezpen majoa du: kolorezko 400 argazkitik gora, infogramak, ilustrazioak...

Besteak beste, honako material hauek ditu eskura irakurleak liburu honetan:

- Azken hogeitau urteotako liburugintza-aren inguruko milatik gora gertakariren berri.
- 300dik gora euskal aldizkariren fitxak.
- 500 bat literatur sariketaren emaitzak.
- 20 Kultur talde, elkarte eta erakunderen aurkezpen txo bana.
- Euskaratik erdaratara itzulitako 130 argitalpenen fitxak.

INDUSTRI-ZUZENDARIAREN BISITALDIA

Hile honen 10ean hartu genuen Arrasaten Industri-ministraritzaren industri-zuzendari nagusia den Pablo Gardansen bisitaldia. Nahiz eta Gardens jauna Arrasaten izan den lehenengo aldia izan, ez zuen denbora askorik gure Esperientziaren nondik norakoak sakon ezagutzeko, izan ere gure arteko egonaldiak lau ordu eskas iraun zuen.

Protokolozko ongietorria egin eta gero MCCri buruzko ikusentzunezko proiektatu zitzaion; segidan Antonio Cancelo, MCCren Kontseilu nagusiaren lehendakaria eta Jose I. Garate, idazkaritza teknikoko arduradunarekin lan-bilera egin zen Korporazioko bulego nagusietan.

Argazkia MCCren bulego nagusien ondoan hartutakoa da.



Otalorakoak



SEMINARIO SOBRE FINANZAS INTERNACIONALES

El Centro de Formación Otalora tiene previsto impartir los próximos 7 y 8 de mayo un seminario sobre "Gestión activa de las finanzas internacionales en la empresa". El ponente será José de Jaime y Eslava, profesor de finanzas de IADE y adjunto a la dirección general de CEPESA.

El objetivo del seminario es el de identificar las características básicas de los mercados financieros internacionales y analizar los diferentes instrumentos financieros relacionados con las principales operaciones de financiación internacional.

Asimismo, pretende identificar los

diferentes tipos de riesgos financieros más usuales en la gestión directiva empresarial y analizar las diversas técnicas de cobertura de dichos riesgos financieros, así como sus ventajas y limitaciones.

El programa está dividido en dos módulos. El primero se ocupa de los instrumentos de financiación internacional, y el segundo sobre cómo cubrirse de los riesgos financieros: riesgo de divisas y de tipos de interés.



Como siempre, podéis solicitar información más detallada sobre este curso en el teléfono (943) 79 79 99 de Otalora.

BANAKUNTZAKO IKAS IKASTAROAREN HASIERA



Apirilaren 14an eman zitzaion hasiera ofiziala Eroskik, Otalorako laguntzarekin, antolatu duen

postgraduatuentzako banakuntzako IKAS berriari.

Honako honetan 18 pertsona ari

dira parte hartzen, -den-denak enpresa zientzietan lizentziaturik- eta aurrikitakoaren arabera joan ezker, 152 orduko iraupena izango du.

Denda arduradunak hezi nahi dituzte Eroskikoek eta horretarako oso egokia ikusi dute horrelako ikastaroa antolatzea.

Bestaldetik esan behar ikastaro hau ez dela Eroskik martxan jarri duen aurrenekoa, hain zuzen ere ezaugarri berdineko beste bi antolatu baititu aurretik.

¿Sólo una opinión?

El domingo pasado me encontré con un socio jubilado de una cooperativa. No nos conocíamos; me lo presentó un amigo común.

- ¿Qué tal se vive de jubilado? -le pregunté.

- Esto es disfrutar de la vida; ahora tengo tiempo para pensar en el pasado, es más, incluso para escribir, aunque escribo sólo para mí.

- Ya, pero tanto el conocimiento como el pensamiento si no son compartidos creo que se convierten en inútiles o, en todo caso, pueden contaminar como aguas estancadas...

- Pues tienes razón, -me dijo-. Voy a compartir contigo una de mis últimas reflexiones y precisamente referida al trato dado a las personas en las cooperativas.

Su mensaje fue una vivencia más que una reflexión. Ahí va.

- Cuando me jubilé, después de treinta años, he conocido el valor dado a mi dedicación a la cooperativa mediante una breve esquila de dos líneas en el parte mensual emitido por el Consejo Social. Durante mis 30 años de entrega ningún jefe me dijo: has hecho bien esto o aquello. Como comprenderás, si no ha cambiado el estilo de los jefes de hoy...

Después de esto ¿qué le podía decir yo?

- Pues sí, pero para estas cosas igual no hay tiempo ni espacio -le dije-.

¿Y en el TU? Tal vez, al TU (Trabajo y Unión) le falte algo por delante... ¿Persona?

Un socio (12906)

Huevos clónicos Don José María

El TU de febrero nos hizo reflexionar sobre "quién procedió a quien", el huevo o la gallina. En mi opinión, es el huevo desarrollado desde 1943 hasta 1976 en una incubadora de personas que siguieron el ejemplo de Don José María.

En este momento se comentan los escritos planteados por el Consejo Social del Grupo Fagor "La Experiencia Cooperativa, ¿en crisis por MCC? y entre ellos están "solidaridad inter-

vuestras

cooperativa" e "internacionalización".

¿No habrá que analizarlos desde una solidaridad típica de Don José María?

Para resolver el problema entre todos, esta solidaridad se debe transformar en "huevos clónicos Don José María", que nos alimentasen en la búsqueda de la mejora continua de la humanidad.

Parece que hay mucho que «empollar» para sacar adelante "los huevos clónicos Don José María" y así poder superar la crisis de crecimiento de la Experiencia.

Un suscriptor del TU

Morir

Amanece. Tenués rayos de sol se filtran entre las nubes. La silueta del palacio de Otalora se sonroja. En los prados que la circundan se percibe la vida: una vida que ayuda a vivir. A veces, vivir ya no es posible. Morir también es un proceso de la naturaleza. Esa naturaleza tan bella y tan armoniosa es, a veces, una tragedia.

Cuando una vida se apaga, otras vidas que la amaban sufren el vacío, ya no se sienten plenas, perciben un hueco imposible de llenar en sus almas.

La muerte de las personas amadas es dolorosa para quien

CARTAS

las ama, deja amargura y tristeza. Que el alma dolorida se indigne es hasta comprensible. Y sin embargo la muerte es parte de la naturaleza, es de la misma naturaleza que la vida.

Uno no puede asir un palo y pretender apoderarse sólo de uno de sus extremos: al tomar una punta se agarra, también, la otra punta.

Es difícil entender el vacío, la nada. Es imposible imaginar la muerte. Solo nos queda el recurso intelectual de pensar en la no vida, en la falta del ser querido: llenamos el hueco con el recuerdo porque nos es imposible conocer el significado de la muerte. Completamos el vacío, escamoteando al poder de las tinieblas el dolor de la absoluta incompreensión, con el recurso de la memoria.

Ha muerto un amigo: **José Antonio Goitia**. Para él la muerte ha sido un proceso doloroso y a la vez lleno de coraje e ilusión por superar el desánimo y el abatimiento. Nadie como él estaba preparado, si la enfermedad le hubiera dejado, para gozar con plenitud la vida.

Su vida ha sido digna y así ha sido también su muerte: natural. Con sus seres queridos acariciado su rostro y trenzando sus dedos a los de ellos en armonioso encuentro del cariño pleno.

Y, he aquí la condición humana, contradictoria, paradójica: la muerte aumenta el sentido de la vida. El amigo vive,

siempre seguirá vivo. Expresó y fue expresión de amistad. Y la amistad, como la energía y como el amor, del que está hecho, no se consume, sólo se transforma. La huella que el amigo deja no se borra nunca.

El sol se va poniendo entre los verdes oscuros del Valle de Aozaraza, su reflejo da en la otra cara del caserío de Otalora del que recibía la luz a la mañana. La sombra pone luto en el paisaje.

La vida, en todos sus matices sigue: debe seguir aunque resulte difícil buscar la luz del que se ha ido porque las sombras paulatinamente se adueñan del entorno.

Otalorako lagunak

¿Si da? ¡No da!

A sí como un abstemio nunca llegará a emborracharse, tampoco le tocará la lotería a quien no juega.

Y como quiera que Eukeni Olabarrieta dice que "la enfermedad no es para tomársela a broma" -refiriéndose al SIDA-, pues que comience por no hacer juicios de valor.

Ya que también afirma que es mucho más correcto hablar de "prácticas de riesgo", debiera haber terminado su reflexión señalando a todas aquellas personas individuales que, al margen de su pertenencia a los "grupos de riesgo", asumen dichos riesgos desde la responsabilidad personal que a cada cual obliga.

A esas personas, y sólo a ellas, les puede tocar la china de la maldita enfermedad. Salvo la excepción de accidentes, la norma general de contaminación se debe, única y exclusivamente, a la asunción de un riesgo, siempre irresponsable, por ser de sobra conocido.

Homosexuales, dragadictos, hemofílicos, etc. pueden llevar incorporado un peligro adicional pero no determinante, porque todos esos riesgos son soslayados por la mayoría de ciudadanos, aunque las razones que les alejen de los mismos sean de distinta procedencia: desde el simple temor físico hasta sus principios morales o éticos.

Y desde esas premisas sí que podríamos entrar en la profundidad de un debate, que hoy se echa de menos. ¿Lo hacemos?

Andoni Pérez Cuadrado

1997-2000rako PEKaren ildoak

- MCCko Gestio Eredua eta neurtzeko eta hedatzeko sistema eta erremintak ezartzea.
- Jarduera guztietan hazkundera biziagotzea.
- Errentagarritasuna eta ondare-oreka sendotzea.
- Nazioartean hedatzeari bultzada ematea, Estatuan garatzea eta jardueren esparru mugakideetara zabaltzea.
- Aukerak gureganatzea eta Euskal Herrian promozio-garapena bizkortzea.
- Enpleguaren sorkuntza sustatzea.
- Inbertsio eta garapen-prozesua bizkortzea eta teknologia-produktuak egokitzea.
- Partaidetza-ereduak garatu eta sendotzea zuzendaritza-taldeak eta kolektiboak "Proiektu amankomunean" sartuta.

