

En el camino de la excelencia

IRIZAR, COPRECI, FAGOR COCCIÓN Y CAJA LABORAL,
ENTRE LAS MEJORES DE EUSKADI EN CALIDAD DE GESTIÓN

■ Danobat Taldeak Rumanian ireki du bere lehen lantegia atzerrian

■ Grupo Eroski balance 2001: 4.580 millones de euros de ventas, 80.5 de beneficios, 557 de inversiones y 4.384 nuevos empleos

■ Irizar Group adquiere el 100% de su actividad en Marruecos

En portada

Cuatro cooperativas integradas en MCC (Irizar, Copreci, Fagor Cocción y Caja Laboral) han obtenido la Q oro de Euskalit, un reconocimiento de primer orden a la excelencia en la gestión. Hemos analizado los pasos que han seguido estas cooperativas hasta lograr este galardón que certifica que están en el camino de la excelencia empresarial.



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

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.
Espe Arregi.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Txema Gisasola.
José M^o Larramendi.
José M^o Larrañaga.
Antxon Mendizabal.
Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.

5 Danobat Taldea Rumanian ireki du lantegia

Bertako Napomar izeneko enpresarekin batera, DANOMAR proiektua gauzatu dute, Danobat Taldeko lehenengo lantegia atzerrian.



6 URSSA construirá el nuevo recinto ferial de Bilbao

Se enfrenta al reto de fabricar más de 20.000 toneladas de estructura metálica y realizar el montaje en 13 meses.



34 Euskal kultura



Kike Amonarriz

Txiste kontalaria, telebistako gizona, soziolinguistika ikertzaile... Kike Amonarrizek badu zer kontatu.

8 El Grupo Eroski hace balance de 2001



El Grupo Eroski ha presentado este mismo mes el balance de 2001: 4.580 millones de euros de ventas, 80.5 de beneficios, 557 de inversiones y 4.384 nuevos empleos.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 12 En portada
- 24 Begi-Belarri
- 26 Aula cooperativa
- 28 Salud laboral
- 29 3^a edad
- 30 Antzinakoak
- 32 MCC en la prensa

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

Identidad cooperativa y Calidad Total

La aceptación del Modelo de Gestión Corporativo por parte de las cooperativas de MCC ha sido unánime y entusiasta. Se han adherido a esta propuesta corporativa no sólo los directivos del ámbito ejecutivo (gerentes y directivos de los negocios), sino también los "directivos sociales" (Consejos Rectores, e, incluso, Consejos Sociales). Este hecho, que queda corroborado por las afirmaciones y opiniones que se recogen en este número del T.U. Lankide, merece una reflexión.

Como razón de esta aceptación generalizada, el propio documento que presenta el Modelo de Gestión Corporativo aduce la siguiente: "el ideario cooperativo coincide en muchos puntos con el enfoque de la Calidad Total... los modelos actuales de gestión, inspirados en la Calidad Total, buscan alcanzar la implicación de las personas, revalorizando progresivamente la cooperación y superando la confrontación". Utilizando una sencilla alegoría, podríamos decir que el "alma cooperativa" (nuestra especial manera de ser empresa) se puede sentir hoy bastante bien encarnada en ese cuerpo de principios y herramientas de gestión que llamamos Calidad Total.

Una rápida mirada a la historia de nuestra Experiencia Cooperativa nos permite observar una especie de oposición y de tensión permanentes entre nuestro sentido cooperativo del trabajo y los modelos de gestión imperantes en el pasado, basados en la división del trabajo. Nuestro "modelo cooperativo" ha superado históricamente esta tensión gracias a una estructuración sólidamente democrática de la línea de poder socio-institucional (Asamblea-Consejo Rector-Consejo Social) inspirada en nuestros Valores y Principios Cooperativos. Y esta inspiración democrática ha suavizado significativamente las asperezas y las aristas de los modelos organizativos vigentes de corte autoritario.

Los modelos actuales, basados en la Calidad Total, aportan ciertamente filosofía y herramientas de gestión afines a nuestra cultura corporativa, como la inclusión en el concepto de Resultados Empresariales de los factores de Satisfacción de las Personas y Compromiso con el Entorno, y la Implicación-Participación de las Personas como principio de funcionamiento organizativo. El acoplamiento tan admirable entre estos modelos de la Calidad Total y nuestra vieja cultura cooperativa parece invitarnos a exclamar: "¡Eureka! Por fin hemos encontrado un cuerpo de filosofía y de herramientas de gestión que se adapta bien a nuestra alma cooperativa. La historia nos está dando la razón: la

cooperación es el futuro de la empresa. Las empresas más avanzadas nos contemplan como modelos de empresa del siglo XXI..."

El contexto de esta coincidencia y afinidad tan importantes hace especialmente oportuno un replanteamiento explícito de la cuestión de nuestra específica identidad cooperativa. Este cuestionamiento podría hacerse en dos planos:

- En un *plano existencial* y radical podría expresarse así: ¿tiene sentido mantener la identidad de empresa cooperativa como netamente diferenciada de la del tipo de empresas llamadas "excelentes", que se rigen por los principios de la Calidad Total? Se puede presumir con toda seguridad que la respuesta será afirmativa. No obstante, la pregunta no es inconveniente ni superflua, porque es importante que declaremos públicamente nuestro sí: queremos ser empresas con personalidad e identidad propia y diferente.
- En un *plano esencial*, menos radical, sería oportuno preguntarse: ¿en qué consiste, o mejor, en qué queremos que consista esa identidad, esa manera especial de ser empresa? ¿Qué elementos queremos que la constituyan esencialmente? ¿cómo pueden definirse nuestros valores cooperativos, nuestros principios y nuestra misión hoy?

Porque no se trataría de rescatar y reeditar nuestra misión y valores fundacionales. Ha pasado medio siglo. Ha cambiado sustancialmente el contexto de nuestras empresas. Y, aun reconociéndonos deudores e hijos del pasado, somos libres para definir nuestra identidad en el presente. Un alma renovada que, encarnada en el nuevo cuerpo de las empresas excelentes, nos ilusione nuevamente.

El panorama global, repleto de posibilidades y retos de desarrollo que hoy enfrenta MCC, hace especialmente oportuno abrir un proceso de reflexión estratégica fundamental sobre nuestra identidad.

Un proceso de reflexión de este calado requiere ámbitos amplios de participación. Sería un grave defecto de forma que se limitara a los niveles jerárquicos y representativos más altos de la estructura corporativa. Sería especialmente importante la participación significativa de las nuevas generaciones de socios en este proceso. Ellos son el presente y el futuro de la Experiencia Cooperativa.

GRUPO INDUSTRIAL

Mondragón Sistemas refuerza su oferta de ingeniería en Automática e Informática Industrial

TOMA UNA PARTICIPACIÓN DEL 17 % EN LA EMPRESA SUECA-FINLANDESA WEBRAY, LÍDER DE SISTEMAS "QCS" EN EL SECTOR PAPELERO.

Mondragón Sistemas ha tomado una participación del 17% en la empresa sueco-finlandesa WebRay líder en sistemas de QCS (Quality Control System) orientadas al sector papero.

Con esta toma de participación Mondragón Sistemas refuerza su posición en el sector papero, de manera que ofrecerá junto con WebRay sistemas de automatización completos.

Además, les permitirá ofrecer soluciones a grandes empresas y lanzar nuevos productos dirigidos al sector papero, a la vez que logran una posición internacional preferente, ya que, además de en Europa, también actuarán en el mercado asiático y sudamericano.

Alianza para el sector papero

La experiencia acumulada por Mondragón Sistemas en el sector papero le ha llevado a integrarse en una alianza para la mejora de la productividad basada en la información generada en el proceso de producción del papel.

Esta alianza agrupa a Bapco, Gorostidi, Brunnscheiler, Papelera del Aralar, Escuela Papelera de Tolosa, Predicsa y Robotiker, y cuenta con el aval del Cluster del Conocimiento y el Gobierno Vasco.

En un primer momento se va a desarrollar el proyecto Sicomap, orientado a la mejora del proceso productivo en el papel, donde Mondragón Sistemas aportará su experiencia en la aplicación de su sistema MES (Manufacturing Execution Systems) Tracelia, que proporciona todos los registros de trazabilidad del producto en proceso y la información on-line necesaria para el control y seguimiento de la planificación de la producción.

Se espera que las empresas papeleras que apliquen el sistema derivado del proyecto Sicomap logren incrementos de productividad espectaculares, cercanos al 50 %.



Fusión con Enyca

Por otro lado, cabe reseñar que Mondragón Sistemas ha integrado en su estructura la ingeniería de telecomunicaciones Enyca creando así una nueva área de actuación en el campo de las telecomunicaciones orientadas a la industria.

La nueva ingeniería resultante, ve reforzada su posición y prevé lograr este mismo ejercicio los 10 millones de euros de facturación, a la vez que proyecta lograr en un plazo de dos años el liderazgo en el mercado de MES.

IRIZARREN BIGARREN AUTOBUSA EUSKALTEL-EUSKADI TXIRRINDULARI TALDEARENTZAT

laz Frantziako Tourrera joateko Irizarrek egindako lehenengo autobusak badu anaia bat. Bigarren autobus honen ezaugarriak desberdinak dira, mekaniko, mediku eta masajisten beharrak asetzeko prestatua baitago.

Bi eserleku besterik ez dauzka, txoferrarena eta bide erakuslearena hain zuzen, erdialdetik atzeko partera, mekanikoen zona eskusiboa izango da; bertan, 40 bizikleta egokitu ahal izango dira eta gainera lanerako mahai bat, erreminta desberdinentzako metalezko hainbat altzari egongo da. Alde honek lapurreten kontrako alarma bat ere izango du.

Autobusaren aurreko aldean, masajistak eta medikuak egongo dira eta bertan bi hozkailu gehi estandarra, izozgailua, harraska/birringailu, mikrouhina, kafe-makina, telebista, ispilu eta hainbat altzari aurkitu daitezke.



Irizar Group adquire el 100% de su actividad en Marruecos

PROXIMAMENTE INICIARÁ LA PRODUCCIÓN Y EL LANZAMIENTO AL MERCADO MARROQUÍ DEL MODELO "CENTURY".

Irizar Group ha llegado a un acuerdo con su socio marroquí, el grupo Kadiri, importador de D.A.F., para adquirir el 100% de las acciones de Irizar Maghreb, donde participaba con el 34%. Esto va a permitir el inicio de la producción y lanzamiento al mercado de Marruecos del modelo Century en este mes de abril.

Inversión: 8 millones de euros

La inversión total a realizar es de 8 millones de euros considerando la compra de acciones y las inversiones necesarias para el lanzamiento, consolidación y establecimiento en el continente africano.

La expectativa del mercado ante un producto muy conocido como es el Century, debido al turismo procedente de España y a

los acuerdos con Volvo Marruecos y D.I.M, importador de DAF, ha acelerado estos acuerdos, disponiendo de pedidos para los primeros seis meses.

Con este importante cambio, tanto en la gestión como en el producto y la distribución, Irizar espera volver a recuperar el 40% de participación en el mercado de autocares en Marruecos y poder actuar, con un producto líder, en todo el mercado africano.

Por último, cabe indicar que con este cambio societario, Irizar Group está integrado por Irizar Tianjin (China), en la que Irizar participa con un 37% del capital; Irizar Brasil, Irizar México e Irizar Maghreb (100% propiedad de Irizar); International Hispacold (España), con un 65% de las acciones en poder de Irizar; e Irizar-TVS India, con un 33% del capital de la empresa.

El Grupo Danobat se implanta en Rumanía

CONSTITUYE JUNTO CON LA FIRMA RUMANA NAPOMAR, LA EMPRESA DANOMAR.

El Grupo Danobat, perteneciente a MCC y con sede en Elgoibar, ha constituido en Rumanía la empresa DANOMAR S.A., en *joint venture* con la empresa rumana Napomar. El Grupo Danobat posee el 55% del capital de la nueva sociedad y ha contado para el proyecto con el apoyo financiero de MCC Inversiones.

La relación del Grupo Danobat con Napomar se inició en el segundo semestre de 2000, generándose en estos meses un estrecho marco de colaboración en los diversos ámbitos empresariales, con la incorporación de notables mejoras en las instalaciones y *layout*, medios y procesos de producción, tecnología utilizada en la fabricación de la maquinaria y control de calidad.

A finales del 2001, teniendo en cuenta el éxito obtenido en producción y calidad, el Grupo Danobat planteó formalmente a los directivos de Napomar, empresa que cuenta con un total de 400 empleados, la realización de una *joint-venture*, que se ha materializado en el primer trimestre de este ejercicio.

Con la constitución de Danomar, situada en la localidad rumana de Cluj, el Grupo Danobat establece una importante base operativa para la penetración de sus productos en Europa y en el mundo. También logra un mejor posicionamiento competitivo, al ampliar su oferta y completar la avanzada gama de maquinaria producida en Elgoibar con productos de tecnología estándar fabricados en la planta rumana, que resultan más rentables de fabricar en la nueva empresa.

Danobat Taldeko lehen lantegia atzerrian

Danomar Danobat Taldeak kanpoan izango duen lehenengo produkzio planta da, 1992tik Alemanian delegazio garrantzitsuak baditu ere: bata Limburg-ene Frankfurt-etik hurbil, non 30 lagunek lan egiten duten, eta Soraluzeke fresatzeko makinak saltzen dituzten, eta bestea Herborn-en tornuak eta artezteko makinaren salmentara dedikatzen direnak. Danobat Taldeak Alemaniak gain Estatu Batuak, Frantzia, Italia, Erresuma Batua, Kanada, Brasil Japon eta Txinan ere baditu delegazioak.

Espainia mailan makina erreminta arloan aitzindari den Danobat Taldea Danobat, Estarta, Goiti, Lealde, Soraluze eta D+S Sistemas enpresek osatzen dute, makina erremintara soilik dedikatutako ldeko izeneko lkerketa Zentruarekin batera. Danobat Taldeak gaur egun 850 langile ditu. 2001ean 145,6 milioi euro fakturatu zituen (24.225 milioi pezeta), aurreko ekitaldiarekiko %22,5eko igoera izan du, eta esportazioei dagokienean %72,3an dabil.



GRUPO INDUSTRIAL

FAGOR Electrodomésticos obtiene el "Premio Medio Ambiente"

AHORA COMPETIRÁ CON LOS GALARDONADOS EN OTRAS COMUNIDADES PARA OPTAR FINALMENTE A UN PREMIO EUROPEO EN MEDIO AMBIENTE



El Lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe, hizo entrega el pasado 17 de abril a las empresas Fagor Electrodomésticos, Fuchosa y Ona Electroerosión, de los primeros Premios Europeos de Medio Ambiente a la Empresa en su Sección Vasca. Fagor obtuvo el galardón

"a la innovación medioambiental de los productos Eco-diseño". En el mismo acto, la Cooperativa Eroski, junto con las empresas Cadagua y Daisalux, recibieron el áccesit en las tres categorías que incluye el Premio.

Los Premios han sido convocados por el Departamento de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente y por la sociedad pública Ihobe y están impulsados por la Comisión Europea. Los ganadores de la sección vasca competirán con los galardonados de otras Comunidades del Estado y, de entre ellos, saldrán los candidatos que competirán a nivel europeo.

ERREKA EN LA FERIA SAIE-DUE 2002 DE BOLOGNA

La Feria internacional Saie-Due es una de las ferias más importantes a nivel europeo en el sector de automatismos para puertas y persianas. Tiene carácter anual y este año se celebró en Bologna (Italia) entre el 20 y el 24 de marzo.

Automatismos Erreka, división de la cooperativa Matz Erreka de Antzuola, acudió a esta cita por primera vez para presentar sus motores, cuadros de maniobra y emisores y receptores para el control vía radio de los automatismos. Esta comparecencia en Saie-Due 2002 se ha valorado muy positivamente en Erreka, ya que se han establecido más de un centenar de nuevos contactos con clientes y fabricantes de otros países, lo cual es muy importante ya que la actividad está inmersa en pleno proceso de internacionalización. Erreka también tiene previsto acudir a la Feria Veteco 2002, que tendrá lugar en Madrid entre el 8 y el 11 de mayo.



URSSA construirá la nueva Feria de Muestras de Bilbao

SE ENFRENTA AL RETO DE FABRICAR MÁS DE 20.000 TONELADAS DE ESTRUCTURA METÁLICA Y HACER EL MONTAJE EN 13 MESES

La cooperativa Urssa ya se ha puesto manos a la obra en la construcción del nuevo recinto ferial de Bilbao, después de que el pasado mes de enero la UTE (Unión Temporal de Empresas) integrada por Balzola, Dragados, Ferrovial-Agroman, Eraiker y la propia Urssa, se adjudicara el proyecto de *cimentaciones, soleras y estructura de pabellones de la nueva feria internacional de muestras de Bilbao*.

En concreto, Urssa se ocupará de la fabricación y montaje de los seis pabellones que constituyen la nueva Feria de Muestras que irá ubicada en los terrenos de la Vega de Ansio en Baracaldo. Además, también se encargará de suministrar y montar los cerramientos de malla espacial de los pabellones, así como las estructuras metálicas de restaurantes, el edificio de instalaciones y las fachadas exteriores Norte y Sur.

21.000 toneladas de acero

El aspecto más reseñable de esta obra -en lo que concierne a la parte

metálica, responsabilidad de Urssa- es sin duda la dimensión de la misma y el plazo de ejecución. Se trata de una obra que supone un volumen de acero de 21.313 toneladas que hay que fabricar y montar en el plazo máximo de 13 meses. Teniendo en cuenta que la capacidad de URSSA alcanza la cifra de 25.000 toneladas/año, se puede intuir el reto y la responsabilidad adquirida por URSSA al concursar a dicha obra.

La dimensión de la obra y el corto espacio de tiempo para llevarla a cabo exigirá un gran esfuerzo de medios humanos tanto en fabricación como en montaje. Concretamente, en esta última fase de montaje se ha previsto que en determinados momentos se darán puntas de hasta 120 personas en obra.

Otro aspecto muy importante en la ejecución de la obra es la fabricación y montaje de la estructura espacial, para lo que Urssa cuenta con la colaboración de las empresas, ambas del País Vasco, Lanik y Asteca.

Euskadiko Kutxak 35,05 milioi euroko mozkinak eskuratu ditu 2002ko lehen hiruhilekoan

ESKAINTZEN DITUEN ZERBITZU GUZTIEK HAZKUNDE
NABARMENA IZAN DITUZTE

Urtealdiaren lehen hiruhilekoan hazkunde polita izaten jarraitu du Euskadiko Kutxaren negozioak. Aurrezki berria, zehazki, 892 milioi euro hazi da urte batetik bestera, hau da, iaiz baino %12,5 gehiago. 1,34 bilioi pezetatik (8.049 milioi eurotik) gora heltzea lortu da.

Eperako Ezarpenek, esaterako, igoera nabarmena izan dute, %28,5ekoa. Horien barruan, aldagarik berrienak izan dira arrakastarik handiena izan dutenak, "Aurrezki Gorakorra" adibidez. Aipagarria da, halaber, Pentsio eta Aurreikuspen Planen gorakada, %18,9koa izan baita. Produktu operatiboan artean, berriz, Super 55 libreta dugu buru. Zuzeneko opariak eskuratzeko puntu-sistema erakargarriari esker, urte batetik bestera %15 hazi dira bere saldoak.

Finantzaketak ere portaera ona izan du: famili etxebizitzak finantzatzeko kredituak %22 handitu dira, bai eta Enpresentzako finantzaketa ere.

Urruneko bankuaren baitan, Caja Laboral Net zerbitzuak izandako onarpena da aipagarriena: dagoeneko 223.335 kontratu egin dira Multi txartela bidez erabiltzeko.



Caja Laboral incrementa su presencia en empresas

SE CONVIERTE EN UNA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS MEJOR VALORADAS Y CON UNA MAYOR PRESENCIA EN EL SECTOR EMPRESARIAL VASCO

Caja Laboral-Euskadiko Kutxa se consolida como una de las entidades financieras mejor valoradas por el sector empresarial vasco, ocupando el tercer puesto en el ranking de entidades preferentes para la empresa vasca, según los datos de un estudio realizado por LKS entre empresas de más de diez

empleados, con sede en el País Vasco y Navarra, excluyendo los sectores de comercio, hostelería y administración pública.

De esta investigación se deriva que en los últimos tres años Caja Laboral ha incrementado en más de un 7% su penetración en el mercado de los servicios financieros a empresas, alcanzando una presencia cada vez más homogénea en todos los territorios. Es especialmente reseñable el incremento de penetración en los territorios de Alava y Navarra y el crecimiento de los índices de notoriedad en el conjunto de la CAV.

Nuevos servicios vía Internet para Empresas

Caja Laboral ha lanzado PostaNet, un novedoso servicio de comunicación con sus clientes a través de Internet, que posibilita disponer de los extractos y comprobantes de las cuentas a través de la Banca por Internet de Caja Laboral "Caja Laboral Net". Este sistema elimina las ineficiencias de tiempo y lugar habituales en el envío tradicional por correo, permitiendo "recibir" los documentos en cuanto son generados y en cualquier lugar del mundo a través de un simple acceso a Internet. Otra importante ventaja de este medio es que permite acceder a una amplia base histórica de datos con los documentos registrados.

Por otra parte, Caja Laboral ha creado en su sitio web www.cajalaboral.com un espacio dirigido a los clientes empresas, con el propósito de informar y ofrecer productos y servicios centrados en las necesidades de las empresas.

Euskadiko Kutxak ISO 14.001 erdietsi du

INGURUGIROA KUDEATZEKO
SISTEMA JARRI DU ABIAN

Euskadiko Kutxak AENORren ziurtagiria lortu du orain dela gutxi, ISO 14001 en araberako ingurugiro-kudeaketarako sistema ezarri izanagatik.

Euskadi Kutxak ingurugiroa kudeatzeko sistema jarri du abian, batetik, bere jardueretan ingurugiroari buruzko legedia betetzeko, eta bestetik, ingurugiroarekiko portaeretan eta kutsaduraren prebentzioan etengabeko hobekuntzak lortzeko.

Konpromiso hauek hartu ditu Euskadiko Kutxak ingurugiroarekiko: hondakin gutxiago sortzea, ahalik eta hondakin gehien birziklatzea (hala nola, 218.772 kilo paper, 23.894 kilo bateria eta 905 kilo toner) eta, azkenik, baliabide naturalen kontsumoa murriztea.

Euskal Autonomia Erkidegoko biztanle bakoitzak zenbat birziklatzen duen kontuan hartuta, Euskadiko Kutxak 14.700 biztanlek beste birziklatu du edo, bestela esanda, 3.000 zuhaitz moztea ekidin du.

El Grupo Eroski sigue creciendo

ALCANZÓ EN 2001 UNOS RESULTADOS CONSOLIDADOS DE 80,5 MILLONES DE EUROS, REALIZÓ INVERSIONES SUPERIORES A LOS 557 MILLONES DE EUROS. LAS VENTAS CONSOLIDADAS ASCENDIERON A 4.580 MILLONES DE EUROS.



El Grupo Eroski ha presentado recientemente ante los medios de comunicación el balance de 2001, un ejercicio en el que los **resultados consolidados** han ascendido a 13.402 millones de pesetas durante el ejercicio 2001, el 112,6% de los alcanzados el año precedente. Esta progresión sostenida en sus ejercicios económicos se sustenta en la ganancia de cuota de mercado y mejora en la calidad de gestión realizada.

Estos buenos resultados económicos corresponden a un ejercicio en el que el Grupo ha realizado **inversiones** que suman 92.802 millones de pesetas, el 135% de las realizadas en el 2000, lo que fortalece su posición empresarial año a año liderando la distribución alimentaria española. En el quinquenio 1997-2001 el Grupo Eroski ha invertido 276.000 millones de pesetas en el desarrollo de su red comercial y entrando en nuevas actividades de distribución.

La cifra de **ventas consolidadas** del 2001 alcanzó los 761.994 millones de pesetas, un año más entre los primeros del sector, consecuencia de las nuevas aperturas y de una oferta más amplia y atractiva en soluciones para el consumidor, en un año en el que el consumo familiar de alimentación se ha visto afectada por una desaceleración gradual de la economía.

Entre los resultados más sobresalientes del ejercicio destaca la entrada de **355 nuevos puntos de venta** en la red comercial del Grupo Eroski. Destacan los 9 hipermercados EROSKI y MAXI, los 81 supermercados CONSUM, los 125 autoservicios CHARTER, las 9 gasolineras y las 42 oficinas de la Agencia de Viajes.

Se ha operado un proceso de modernización y saneamiento de los puntos de venta, con lo que el grado de homogeneidad alcanzado en la red comercial permite ofrecer una oferta comercial estandarizada a los clientes de cada tipo de establecimiento.

De la mano de especialistas en el sector, el Grupo ha entrado en el mercado selectivo de las **perfumerías** con 84

establecimientos, ha abierto la primera óptica, ha incorporado la sección de nuevas tecnologías en los hipermercados y ha iniciado una experiencia de tienda de conveniencia abierta las 24 horas del día, para atender las necesidades básicas de ciudadanos que, por razones de horario, requieren una solución alternativa.

Sobresalen, también, las actuaciones ejecutadas en el ejercicio para ganar capacidad operativa en las **infraestructuras logísticas** que permiten mejorar el servicio a las tiendas. Cabe destacar la nueva plataforma para Galicia, en Sigüeiro, y la ampliación de las instalaciones en la plataforma de Silla, en Valencia.

Las inversiones realizadas han hecho posible la incorporación de **4.384 nuevos profesionales** a la plantilla, completando un equipo de 27.701 trabajadores. El Grupo Eroski lidera la calidad del empleo al adquirir los trabajadores la cualidad de propietarios, por su participación en el capital, en los resultados y en la gestión empresarial. En este ejercicio, una amplia representación de la plantilla, 1.222 trabajadores, se ha sumado voluntariamente a la propiedad de la empresa, lo que le permite incorporarse como trabajadores a su consejo de administración con plenas atribuciones.

Asimismo, **Fundación Grupo Eroski** presentó su portal en internet como espacio abierto y activo en favor de la formación e información del consumidor, de la promoción del medio ambiente, y del fomento de las iniciativas de solidaridad.

El Grupo Eroski cuenta con una red comercial extendida por toda España, incluidas las islas Baleares y Canarias. En la actualidad la red comercial se compone de 55 hipermercados EROSKI y MAXI, 781 supermercados CONSUM, 624 autoservicios CHARTER propios y franquiciados, 25 cash & carry, 146 oficinas de la Agencia de Viajes, 33 gasolineras, 10 tiendas de deporte FORUM, y 84 perfumerías.

Red comercial Grupo Eroski.
Ejercicio 2001

Tiendas	
Eroski	
Maxi	55
Consum	781
Charter	624
Cash&Carry	25
Viajes Eroski	146
Gasolineras	33
Tiendas de deporte	10
Perfumerías	84

MTC obtiene el certificado medioambiental ISO 14.001

REAFIRMA EL COMPROMISO DE LA COOPERATIVA VIZCAÍNA CON EL MEDIO AMBIENTE



MTC, centro de desarrollo de la cooperativa Maier, ha obtenido recientemente la certificación de su sistema de gestión medioambiental según la norma ISO 14.001.

Esta certificación es aplicable al diseño y a la investigación, desarrollo e innovación de piezas de plástico con varios acabados superficiales.

De esta forma, la cooperativa Maier, y MTC en particular, demuestra su compromiso con el medio ambiente y reafirma su objetivo de protección medioambiental y prevención de la contaminación. Su sistema de gestión medioambiental está basado en la identificación, evaluación y prevención de los aspectos medioambientales, el cumplimiento de la legislación medioambiental, el compromiso de la dirección y participación del colectivo y la definición de objetivos y metas medioambientales.

La cooperativa de Gernika cuenta con el certificado de calidad ISO/TS 16949 y con el certificado medioambiental ISO-14.001 y actualmente se halla en proceso de integración, dentro de su sistema de gestión, de aspectos relativos a la seguridad y salud laboral según la norma UNE-81.900.

La obtención de este certificado se enmarca dentro de un plan global para el conjunto de las plantas del Grupo Maier según el cual todas ellas estarán certificadas para finales del año 2.003, y supone un hito importante en la implantación y consolidación de su sistema integrado de gestión.

Las efemérides cooperativas del mes de abril

Abril es un mes pleno de hitos memorables para nuestra nuestra Experiencia Cooperativa.

Una de las efemérides reseñables hace referencia al nacimiento del José María Arizmendiarieta, el 22 de abril de 1915. Nació en el caserío Iturbe, en el barrio de Barinaga, en Markina Etxeberria, y como es de sobra conocido, fue quien fundó el cooperativismo de Mondragón. Arizmendiarieta llegó a la villa cerrajera en febrero de 1941, y de haber vivido, este mes de abril hubiera cumplido 87 años. Sin embargo, Don José María falleció hace ahora 25 años, el 29 de noviembre de 1976.

Primera piedra de Ulgor

Otro hito destacable de este mes de abril es el cuadragésimo sexto aniversario de la bendición de los terrenos que posteriormente iban a acoger las nuevas fábricas de Fagor en el barrio de San Andrés en



Mondragón. Fue una tarde de sábado, el 14 de abril de 1956, cuando Arizmendiarieta dejó bendecido y asentado el eje y la cota cero de la rasante que condicionará después la pequeña obra de hormigón y el resto del conjunto industrial que ocuparán en adelante Fagor Electrodomésticos, Fagor Arrasate y Fagor Automation.

REPRESENTANTES DEL SECTOR INDUSTRIAL NAVARRO VISITAN MCC

Un grupo de 6 personas representantes del sector industrial navarro visitaron a mediados de abril la sede central de MCC.

Estas seis personas son: Jose María Aracama, Director de la Sociedad para el desarrollo navarro; José Manuel Ayesa, Presidente del Círculo de empresarios navarro; Javier Taberna, Presidente de la Cámara de Comercio; Miguel Angel Munárriz y José María Zarranz, Director y Presidente respectivamente de la Asociación de industrias navarras; y Alfonso García Liberal, Director Regional de Caja Laboral.

Ejercieron de anfitriones Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC; Juan María Otaegui, Vicepresidente de la División Financiera; y José Ignacio Gárate, Director de Secretaría Técnica.



IKERLAN desarrolla un simulador para el entrenamiento en el manejo de excavadoras

EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE MCC PARTICIPA EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE REALIDAD VIRTUAL PARA EL MANEJO DE MÁQUINAS

En el marco del programa europeo de investigación Esprit, Ikerlan ha participado en el diseño y desarrollo de herramientas de realidad virtual que faciliten el aprendizaje en el uso de máquinas o sistemas. El proyecto tiene como objetivo el desarrollo de un prototipo de simulador para el entrenamiento de operarios y estudiantes en el manejo de excavadoras hidráulicas. Por ello, y con el fin de que el conductor de la excavadora experimente todas las sensaciones que se producen en situaciones reales de trabajo, el simulador incorpora los siguientes elementos:

- Un casco de visión de inmersión total en el que "se ve" la tarea a realizar y el entorno de trabajo.
- Una cabina dotada de mandos similares a las excavadoras estándares.
- Una plataforma de seis grados de libertad para la reproducción del "movimiento".
- Un generador de sonidos del proceso de excavación.
- El software de simulación en tiempo real del comportamiento dinámico de la excavadora.
- Las herramientas de monitorización y evaluación del aprendizaje en tiempo real.

Ikerlan está llevando a cabo las tareas de diseño y construcción de la cabina y del sistema de seguridad del simulador, instalación de la plataforma de reproducción de movimientos, y desarrollo e implementación del modelo dinámico de la excavadora y del modelo de fuerzas de reacción en tiempo real.

En este proyecto europeo han participado cuatro empresas francesas y una noruega, además de tres centros de investigación, uno de Inglaterra, otro de Francia, y el propio Ikerlan.

La prueba definitiva de validación de este proyecto está previsto realizarse en los centros de formación que el fabricante de excavadoras Case tiene en territorio galo.



MCC E-DEBAGOIENA PROIEKTUAN

Pasa den martxoaren 25ean e-debagoiena proiektua aurkeztu zen Gipuzkoako Leintz-Gatzaga herrian. Proiektuak jarraitzen duen helburua Debagoiena eskualdean dauden herriak Informazioaren Gizartean lehenbaitlehen sartzea da. Proiektuan parte hartzen duten entitateak honako hauek dira: MCC, Goiena, MU, Debagoieneko Mankomunitatea eta berau osatzen duten udalak, Eusko Jaurlaritzak, eta telekomunikazio alorreko hainbat enpresa.

Aurkezpen eta hitzarmenaren sinadura ekitaldian Josu Jon Imaz, Eusko Jaurlaritzako ordezkaria; Victoriano Gallastegi, bertako Mankomunitateko lehendakaria; Iñaxio Oliveri, MUko errektorea; Jesús Catania, MCCko lehendakaria; Estepan Plazaola, Goienako lehendakaria; Jose Antonio Ardanza, Euskalteleko lehendakaria; eta Debagoiena osatzen dute herrietako alkateak izan ziren.



ACTO DE CLAUSURA DEL XI MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE M.U.

El día 22 de febrero se celebró en Otalora el acto de clausura del XI Máster en Dirección de Producción de Mondragón Unibertsitatea. En el acto estuvo presente Antonio Cancelo, quien además de ofrecer la conferencia "Recordando el futuro", se encargó de entregar los diplomas acreditativos a los "estudiantes" que han superado el curso.

Cabe reseñar que este máster, que se inició en enero de 2001, está especialmente diseñado para directivos que requieran mejorar sus conocimientos de eficacia en gestión industrial. En esta edición han participado un total de 22 alumnos de distintas Comunidades Autónomas: Gipuzkoa, Bizkaia, Navarra, Zaragoza y Madrid.

Zorionak guztioi!



Nueva convocatoria del Premio Txemi Cantera

PARA DISTINGUIR A QUIENES SE HAYAN DESTACADO EN LA DEFENSA DE LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

La Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi ha puesto en marcha una nueva edición del Premio Txemi Cantera de Economía Social.

Este premio, que ya se encuentra en su décimo segunda convocatoria, pretende distinguir a instituciones, organizaciones, empresas o personas que hayan destacado en la defensa de los principios de la Economía Social:



participación, democracia y solidaridad. En este sentido, cabe destacar que ya en ediciones anteriores Alfonso Gorroñoigoitia, Jose Mari Ormaetxea y Jesús Larrañaga, cofundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, se hicieron acreedores de este galardón. Asimismo, la cooperativa Irizar recibió este premio en la edición del año 2000.

Cualquier persona o entidad podrá proponer candidatos, y las propuestas deberán remitirse antes del próximo 31 de julio de 2002, a la dirección de ASLE (Ercilla, 3. 48009 Bilbao. asle@asle.es).

COOPERATIVISTAS DE MCC VISITAN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Entre los días 24 y 27 de marzo, una delegación integrada por representantes de Prodeso y de cooperativas del grupo, entre los que se encontraba Antonio Cancelo, ex presidente de MCC, visitaron la República Dominicana.

El objetivo de este viaje fue iniciar y consolidar relaciones de colaboración con autoridades dominicanas, así como concertar proyectos de cooperación en las áreas de educación, desarrollo local y economía social.

Durante la visita se reunieron con la vicepresidenta y secretaria de educación Milagros Ortiz, el presidente del gobierno dominicano Agrón Hipólito, miembros de la delegación de la Unión Europea, y de las organizaciones Idecoop e Infocoop. El evento, como se puede apreciar en la foto, suscitó el interés de los medios informativos de la República Dominicana



Excelencia empresarial y Modelo de Gestión

MCC ha pretendido impulsar, a través del Modelo de Gestión Corporativo, la excelencia en la gestión en el ámbito cooperativo.

Fabian Bilbao, Unidad Modelo de Gestión de MCC

Cuatro empresas integradas en MCC (**Irizar, Copreci, Fagor Cocción y Caja Laboral**) ya lucen en sus vitrinas el Premio Q de Oro que otorga la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit. Además, una de ellas, Irizar, obtuvo el pasado año el Premio Europeo a la Excelencia en la Gestión, lo cual significa, al menos, dos cosas: que la empresa de Ormaiztegui encabeza la avanzadilla de las empresas de MCC ante la calidad, y que este reconocimiento le convierte en un referente europeo en gestión empresarial.

Y todas ellas comparten, entre otras, una similitud: tienen un modelo de gestión avanzado. En este artículo, trataremos de explicar, en el contexto de la excelencia empresarial, el papel que juega el modelo de gestión y el avance experimentado en las empresas de MCC en la implantación de nuestro propio Modelo de Gestión Corporativo.

Un modelo de gestión ¿para qué?

En efecto, la primera pregunta que nos podemos hacer es: ¿para qué sirve un modelo de gestión?

En un análisis realizado recientemente con 65 directivos de MCC se han detectado necesidades de desarrollo directivo en 3 áreas:

- **Visión estratégica**
- **Liderazgo de equipos**
- **Búsqueda de la eficiencia interna**

La primera cuestión responde a la pregunta **¿qué hacer?** en cuanto a

productos, mercados y clientes. Es decir, son las estrategias de negocio. Es vital que una empresa tenga correctamente formuladas sus estrategias de negocio. Las otras dos cuestiones responden a la pregunta **¿cómo hacer?** Son las estrategias de gestión. Es a estas dos preguntas **¿qué hacer?** y **¿cómo hacer?** a las que debe responder un modelo de gestión.

En un estudio realizado sobre las empresas vascas de éxito, su perfil medio es el de una empresa que compite en sectores maduros, con orientaciones estratégicas claras, elevado grado de internacionalización, y con un modelo de gestión avanzado.

Seguro que un análisis interno en el ámbito de las empresas integradas en MCC nos llevaría a las mismas conclusiones.

El Modelo Corporativo

En MCC, con la aprobación del Modelo de Gestión Corporativo en el año 97, se ha pretendido establecer un marco referencial que asuma los contenidos de la filosofía inspiradora (principios básicos, misión y valores corporativos) de nuestra Experiencia partiendo de la consideración de que la Corporación tenía una gran oportunidad para aplicar con éxito la filosofía de la calidad total (¿Cómo hacer las cosas?). Y la base del modelo ha sido la formulación de las estrategias a través de los planes estratégicos.

En el preámbulo del modelo se afirma que *el cooperativismo está basado en gran medida en la implicación de las personas en la gestión de la empresa y su*

ideario coincide en muchos puntos con los modelos de excelencia basados en la Calidad Total.

Nuestro modelo tiene como concepto fundamental la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento de la gestión de la organización, los resultados conseguidos y su comparación con los criterios del modelo.

Con dicho modelo, MCC ha pretendido impulsar la excelencia en la gestión dentro de las empresas de la Corporación.

El grado de implantación y desarrollo del modelo dentro de los distintos negocios de la Corporación demuestra un importante grado de avance en los últimos años. Pero de una manera diversa, coexistiendo realidades muy diferentes en cuanto al grado de avance, tal y como se observa en el cuadro adjunto (existe información más detallada sobre este tema en la Extranet Corporativa: extranet.mcc.es).

El futuro del Modelo de Gestión Corporativo

En este momento los objetivos que nos hemos marcado desde MCC con respecto al modelo son dos:

- Seguir impulsando su desarrollo.
- Adaptar permanente el modelo.

En cuanto a su desarrollo, en el cuadro se observa que el 68% de las cooperativas (Grupo Industrial) se encuentra en los niveles 4 y 5, lo que significa que han comenzado y se han comprometido con el modelo. Nuestro objetivo básico es "mover la ola", el grueso principal de cooperativas, al nivel

Las empresas de MCC ante la calidad. Niveles de desarrollo de la gestión. (2000-2001)

0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coinma	Hertell	Aurrenak	Fagor Electrodom.	Fagor Lavadoras	Fagor Industrial	Fagor Electrónica	Fagor Cocción	Irizar	
Promoauto	Vicon	Batz Troq	Fagor Lavavajillas	Fagor Frio	Kide	Orkli	Copreci		
Diara		Ecotécnia	Fagor Comfort	Fagor Mini	Mapsa		Caja Laboral		
Enyca		Rochman	Batz Sistemas	Fagor Mueble	Lealde				
Sei Fagor (P)		Etorki	M.T.C	Danona	Ideko				
Biurrarena			F.P.K. (P)	Fit Automoción (P)	Osatu				
Covimar			Consonni	Fagor Ederlan	Lagun-Aro				
Unkel			Eika	V. Luzuriaga Usurbil (P)	Eroski				
Barreneitxe			Embega	V. Luzuriaga Tafalla (P)					
Behi Alde			Urola (maq)	Cikautxo					
			Urola (Trans)	Maier					
			Alecop	Matz-Erreka					
			Alkargo	Tajo					
			Elkar	D+S Sistemas					
			Oiarso	Danobat					
			Danona	Estarta					
			Dikar	Goiti					
			Eredu	Soraluce					
			Wingroup	Doiki					
			Orbea	Egurko					
			Fagor Automation	Latz					
			Berriola	Ortza					
			Ona-Pres	Zubiola					
			LKS Ingeniería	Ederfil					
			Ondoa	Coinalde					
			Lana	Fagor Arrasate					
			Miba	Fagor Sistemas					
			Auzo-Lagun	LKS					
			Domusa	M.S.I					
				Orona					
				Urssa					
10	2	5	29	31	8	2	3	1	0
11%	2%	5%	32%	34%	9%	2%	3%	1%	0%

Nivel	Descripción	Nivel	Descripción
0	Empresas no sensibilizadas.	6	Empresas que han realizado, por lo menos, una autoevaluación avanzada. Obtienen entre 300-400 puntos en una evaluación externa según el modelo de la EFQM.
1	Empresas que están implantando sus sistema de aseguramiento de la calidad.	7	Empresas que obtienen entre 400-500 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM. Q plata.
2	Empresas que van a obtener la Certificación ISO 9000 en un plazo inferior a un año.	8	Empresas que obtienen entre 500-600 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM. Q oro.
3	Empresas que disponen de la Certificación según las normas ISO 9000.	9	Empresas que obtienen entre 600-700 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM. Premio Europ.
4	Empresas que han realizado una autoevaluación matricial.	10	Empresas que obtienen más de 700 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM.
5	*Empresas que han realizado más de una autoevaluación matricial por sus clientes según referencial EAQF, QS 9000, VDA, ... *y/o empresas homologadas		

NOTA: MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DEL GOBIERNO VASCO.

6; es decir, empresas que han integrado las metodologías (el modelo) en su gestión diaria.

Es evidente de la obtención de Q's de oro y plata es un logro encomiable; nos da prestigio en el exterior y ejerce un efecto tractor en el ámbito de MCC. Efecto tractor que será especialmente necesario si tenemos en cuenta que el nivel general dista todavía bastante de los parámetros alcanzados por las cuatro Q's de oro de la Corporación.

Por lo que respecta a su adecuación

permanente, el objetivo es que el modelo sea actual, vivo y que recoja las nuevas tendencias en gestión. Todo ello implicando a los diferentes estamentos de la Corporación y enriqueciéndose de las propias experiencias generadas en nuestros negocios.

Ello exige tener un modelo de gestión adaptado y una cartera de herramientas asociadas. Y en ese sentido, nuestra meta consiste en racionalizar dicha caja de herramientas estableciendo un mapa de buenas prácticas que recoja aquellas de

éxito en nuestros negocios y así fomentar el intercambio de mejores prácticas.

En el futuro nuestro modelo debe evolucionar permitiendo ampliar su visión no circunscribiéndose al ámbito de la Calidad Total. De esta manera lograremos establecer un marco referencial flexible que acoja las nuevas tendencias en la gestión y que haga énfasis específico en el desarrollo de la gestión de la innovación, la gestión del conocimiento y en la formulación estratégica. ●

IRIZAR: un referente en Europa

La cooperativa de Ormaiztegui consiguió el Premio Europeo EFQM en 2000, máximo galardón en excelencia empresarial en Europa.



En el tránsito hacia la excelencia empresarial, el caso de Irizar es particularmente sorprendente. Ha pasado de estar en una situación dramática hace tan sólo 12 años, a ser reconocida como empresa excelente por la EFQM. Es decir, de estar a punto de echar la persiana a obtener el galardón más prestigioso de Europa en excelencia empresarial. Objetivamente, Irizar es a día de hoy, la cooperativa que encabeza el ranking de empresas de MCC en lo que a excelencia empresarial se refiere -por ser la única de la Corporación que posee el Premio europeo- y se ha convertido en un referente en Europa en gestión empresarial.

Un proyecto basado en las personas

IRIZAR es una empresa centenaria, fundada en 1.889 y Cooperativa desde 1963. Lo que hoy conocemos se comenzó a gestar en 1992, cuando se inició una nueva etapa de "Proyecto y Liderazgo compartido". Desde entonces, IRIZAR es un proyecto - así se autodefinen, queriendo significar que es algo inacabado, en continuo perfeccionamiento - cuyo éxito se sustenta en Pensamientos Estratégicos

compartidos y un modelo de gestión basado en equipos multidisciplinares autogestionados y una cultura de participación de las Personas. El fin último de su Misión es generar riqueza y nuevos empleos, mediante la continua satisfacción de las personas, clientes, colaboradores externos y entorno

(sociedad y medio ambiente), trabajando en equipo en un marco cooperativo, de comunicación, libertad y responsabilidad. Para lograr su estrategia de fidelización del Cliente su visión consiste en ofrecer autocares y autobuses en todo el mundo que aporten seguridad y confort a los pasajeros, fiabilidad y rentabilidad a los clientes, queriendo ser una referencia de Innovación. Libertad, responsabilidad, autoexigencia, confianza, compromiso, entusiasmo, y trabajo en equipo han sido algunas de las claves que han contribuido al desarrollo de las personas de IRIZAR, a alcanzar el Premio Europeo y a ser un referente en Europa. ●

Hitos hacia la excelencia empresarial

- 1992 se inicia una nueva etapa: Proyecto y Liderazgo compartido.**
- 1994 primer fabricante de autocares europeo que obtiene el certificado de Calidad de Empresa según ISO 9001. Identifica el proceso Línea-Cliente como proceso clave, focalizado en el cliente. Enfoque hacia la Gestión por Procesos y cambio organizativo.**
- 1995 Incorporación del modelo EFQM como modelo de referencia en el avance hacia la Excelencia Empresarial.**
- 1996 Primera empresa española que recibe el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial por la Gestión de la Calidad Total (TQM).**
- 1998 primer fabricante de autocares europeo que obtiene el certificado ISO 14001 por su Sistema de Gestión Medioambiental.**
- 1999 primera empresa que obtiene la Q de Oro, premio vasco a la excelencia en gestión empresarial. Ese mismo año Irizar es finalista del European Quality Award.**
- 2000 obtiene el máximo galardón europeo a la excelencia empresarial, el premio EFQM. Ese mismo año también es reconocida como mejor empresa de España certificada por IQNET.**



ARANTXA ARRANZ

Finantza
Departamentua
22 urte Irizarren

“Guztiori eman behar digute hutsegiteko aukera ere”.

Zer esan nahi du zuretzat Europako saria lortzeak?

Denbora asko behar izan duen eta neurri batean edo bestean Irizarreko pertsona guztiak inplikatu dituen lan baten fruituak jasotzea bezala da. Eta, beraz, pozik egotekoa da.

Bikaintasuna sekula lortu ezin den helmuga da, beti urrutixeago dagoena. Ez du frustraziorik sortzen?

Bikaintasuna ez da helmuga bat. Donostiako alde zaharreko pintxoak, adibidez, bikainak dira; hau da, normala baino hobek, batez bestekoaren gainetik daude. Baina etengabe hobetu beharra dute.

Europa mailan erreferentzia izatea ere sentsazio bizia izango da, ezta?

Bai. Pertsonalki, nahiko inpresio handia egin zidan. Euskadi mailan bagenituen sariak eta baita estatu mailan ere, baina Europakoa handiegia iruditzen zitzaidan. Baina, dinamikan sartuta, ez zait hain konplikatu iruditu; tentsioak izan dira, baina oso gauza txikiak.

Gakoa, pertsonengan konfiantza izatea?

Bai, hala da; uste dut horixe dela gakoetako bat. Ona da jendeak gauza guztietan parte hartzea. Lehenik, informazioa izan dezatela, jakina; hori oinarritzkoa da. Jendeak guztiaren berri izan behar du. Eta gero, jendea potentziatu, erabakiak har ditzan, parte har dezan. Horrek ikaragarri altxatzen du jendearen moralara eta oso da garrantzitsua. Guztiori eman behar digute hutsegiteko aukera ere. Oso garrantzitsua iruditzen zait jendeak informazioa izatea eta gauzak egiteko kontuan hartzen dugula ikustea. Eta hori oso ondo egin da Irizarren.

Kooperatiba izateak laguntzen du?

Baietz uste dut. Konpartitzearen kultura da, irabaziak nahiz galerak izan; baina hasieratik zerbait konpartitzen gaude. Eta pertsonak gehiago inplikatzeko eragiten du horrek.

Europako saria, lehiakortasun-abantaila bat da?

Baietz nago. Beti izaten da konfiantza handiagoa, maila guztietan. Guk geuk ere, zerbait erosterakoan, beti erreparatzen diogu irudiari, etiketari. Gainera, Europa osorako lan egiten dugu eta oso garrantzitsua da Ingalaterran edo Frantziara Europa mailako errekonozimendua daukagula jakitea.



SERGIO GARCÍA

Montador de
Terminado
6 años en Irizar

“Con tesón, y sobre una base de comunicación, trabajo conjunto, y pensamientos estratégicos compartidos, pocas dificultades no se pueden superar”.

¿Te has sentido afectado en tu puesto de trabajo por las “exigencias” de la excelencia en la gestión?

Se ha producido un cambio importante. Hemos pasado de realizar un trabajo manual a asumir responsabilidades, participar en la toma de decisiones y autogestionar nuestros equipos de trabajo para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes.

¿Qué transmite Irizar con su experiencia al resto de cooperativas integradas en MCC?

Principalmente, la confianza en las personas, base de nuestro proyecto. Con estructuras organizativas planas, flexibles y personas libres y responsables, se puede lograr la excelencia empresarial.

Después del “oscar” a la excelencia ¿a qué se puede aspirar ahora?

A cumplir con nuestros pensamientos estratégicos y a continuar el desarrollo personal de todos los que formamos este proyecto.

¿Crees que el hecho de ser cooperativa ayuda?

Puede ayudar. Las personas que trabajan en una Sociedad Cooperativa tienen la potestad de decidir y la soberanía de la empresa. Este hecho, diferenciador con una Sociedad Anónima, impulsa a los trabajadores a implicarse más en el proyecto empresarial que lo consideran “suyo”. Sin embargo, modelos como el nuestro, son aplicables en otras realidades empresariales.

Personalmente ¿qué te ha aportado esta experiencia?

Ha significado un enriquecimiento de mis conocimientos sobre la cultura de empresa, una mayor participación en todo el proceso de la línea, y un afán de superación por conseguir la excelencia en mi trabajo día a día.

¿Tiene este proceso de mejora algún aspecto especialmente difícil de lograr?

Con tesón, y sobre una base de comunicación, trabajo conjunto, y pensamientos estratégicos compartidos, pocas dificultades no se pueden superar.

COPRECI: "vivir al cliente"

Con su estrategia "Vivir al cliente" ha conquistado los reconocimientos de sus compradores y logrado la Q oro a la excelencia en gestión empresarial.



básica de "Vivir al cliente" como punto de arranque hacia la Gestión de la Calidad Total. En 1991 obtiene la Certificación de Aenor y de la francesa Afaq según las normas ISO 9001 y muy pronto toma como marco de referencia el Modelo Europeo EFQM, llevando a cabo en 1993 su primera autoevaluación. En 1995 obtiene el "Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial".

Dentro de su proceso de Calidad, en 1996 introduce el sistema de Gestión Medioambiental logrando en febrero de 2000 la certificación ISO 14.001. En 1999, el Gobierno Vasco premia los avances en calidad de Copreci otorgándole la Q Plata tras la correspondiente evaluación de Euskalit y en el 2000, se convierte en la segunda empresa vasca, después de Irizar, que obtiene la Q oro tras superar los 500 puntos según el baremo de calidad de EFQM. ●

Copreci es otra de las cooperativas pioneras en MCC en excelencia en gestión empresarial. Fundada en 1963 esta cooperativa ubicada en Aretxabaleta (Gipuzkoa) es líder mundial en la fabricación y venta de componentes para cocción y estufas y ocupa una posición importante en Europa con los componentes de lavado y microondas. Copreci se organiza en torno a cinco unidades de negocio, sus ventas se aproximaron a los 180 millones de euros en 2001, y tiene como clientes a los principales productores mundiales de electrodomésticos. Es una empresa con una proyección internacional muy fuerte, - el 75% de su facturación correspondió a ventas internacionales- con implantaciones productivas en México, República Checa, Estados Unidos, Brasil e Italia.

Vivir al cliente

La Calidad se incorpora como estrategia básica en Copreci en 1989, fruto de un replanteamiento empresarial con el que se intenta dar respuesta a la profunda crisis de aquellos años.

Copreci adopta entonces la estrategia

Bikaintasuneruntz pausoz-pauso

Honako hauek izan dira enpresa bikaintasuna lortzeko Coprecik emandako urrats garrantzitsuenak:

- 1989an** negozio unitateak sortu zituen. "Vivir al cliente" izeneko estrategia abian jarri zuen. ISO 9001 ziurtagiria erdietsi zuen.
- 1990ean** adierazleen araberako kudeaketa ezarri zuen.
- 1991ean** EFQMren lehen ebaluaketa jaso zuen.
- 1992an** 5 "S" hobekuntza abian jarri.
- 1993an** bezeroen satisfazioa neurtzen hasi.
- 1994an** funtsezko prozesuen zehaztapena egin zuen.
- 1996an** ornitzaileen azterketa iraunkorra egiten hasi zen.
- 1998an** Euskaliten zilarrezko Qa erdietsi zuen.
- 1999an** ISO 14.001 ziurtagiria erdietsi zuen.
- 2000n** Euskaliten urrezko Qa erdietsi zuen.



JUAN IGNACIO MÚGICA

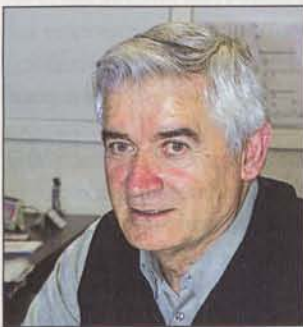
Director de Calidad

“ La clave está en la mejora del conjunto”.

El año 1995, cuando Copreci recibió el “Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial” consideró la ocasión de optar a los premios a la calidad que convocaba el Gobierno Vasco. “Para nosotros no supuso preparar algo nuevo para la ocasión, puesto que ya llevábamos tiempo trabajando en esa línea. Recopilamos toda la información y elaboramos la memoria, y fue cuando conseguimos la Q de Plata. Creo que aunque redactar la memoria nos resultó muy complicado, lo más difícil no fue la redacción, sino disponer verdaderamente de toda la información que luego hay que entrelazar en la memoria” comenta Mugica. Una vez introducidos en esta dinámica, y tras una segunda autoevaluación externa, Copreci consiguió superar los 500 puntos y adjudicarse la Q de Oro de Euskalit.

Líneas de mejora

El proceso aporta una visión global de la propia gestión de la empresa, y de las interrelaciones que existen entre las principales áreas. “La gestión de esta interrelación entre las diferentes áreas representa una oportunidad de mejora clara, es decir, la clave está en la mejora del conjunto, no sólo de unas determinadas áreas”.



JAVIER GARCÍA

Presidente

“ Debería existir una relación más intensa entre las cooperativas que conformamos MCC para contrastar informaciones”.

Nuestro objetivo no ha sido conseguir la Q de Plata ni la de Oro; ambos premios han sido hitos en un camino que Copreci recorre hacia la mejora y hacia la excelencia. Ninguna entidad puede plantearse la consecución de la Q de Plata o la de Oro como un fin a perseguir si antes no cuenta con unas pautas definidas en el terreno de la Calidad Total, afirma Javier.

Conseguir la Q de Oro implica un compromiso con la calidad, es decir, nos lleva a exigir a los demás y a

autoexigirnos a nosotros mismos mantener ese nivel ya conseguido. De cara a los clientes, a los proveedores, ... más que el premio en sí, el sistema implantado hace que el cliente que nos visita lo perciba como una ventaja competitiva ante otra empresa que quizá no se ha decantado por este sistema.

Más cooperativas

El hecho de ser cooperativa no afecta especialmente en la implantación de este sistema; creo que lo que realmente vale es tener un compromiso empresarial con la calidad y la excelencia. En este sentido, debería existir una relación más intensa entre las cooperativas que conformamos MCC para contrastar informaciones que nos ayuden en la implantación de este proceso, puesto que hoy en día la gran mayoría de las cooperativas apuesta por seguir el modelo europeo de calidad. Por ello, deberían ser más las cooperativas que ya hubieran conseguido los 500 puntos.



MANU AMOSARRAIN

Coordinador de Sistemas de Gestión

“ Lo más complicado es el equilibrio entre lo urgente y lo importante”.

La principal aportación de este proceso de calidad es que antes teníamos una visión orientada hacia los sistemas (calidad, medio ambiente, prevención), y este proceso nos ha aportado una visión más global, una visión hacia los procesos.

Lo más complicado ha sido y sigue siendo que los ejecutores de los procesos sean conscientes de lo que se dice para que posteriormente la acción planificada sea llevada a cabo y tenga sus efectos. Además, se trata de priorizar lo urgente ante lo importante, es decir, el día a día nos come y este proceso nos obliga a planificar a medio y largo plazo. En definitiva, lograr este equilibrio es lo más complicado.

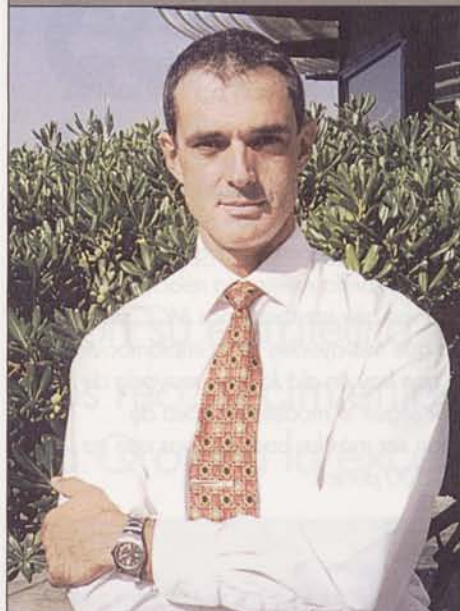
Creo que en el futuro, Copreci debe seguir comprometido con la calidad y debe seguir trabajando en este línea que ya eligió hace muchos años. Sería absurdo que ahora la abandonáramos.

La gestión social

Estamos acostumbrados a hablar de gestión empresarial (de resultados, de clientes, etc), pero el propio sistema cooperativo también nos lleva a hablar de gestión social (de personas). En efecto, no somos conscientes de que la gestión social intrínseca en nuestras empresas nos está facilitando a las cooperativas que el proceso de calidad sea fructífero.

En definitiva, Copreci apuesta por seguir en el camino hacia la excelencia. De cara a la metodología que ha implantado este modelo de calidad, seguirán realizándose autoevaluaciones, y a partir de la gestión de procesos se integrarán periódicamente las mejoras que se detecten.

Entrevista



Mikel Ugalde lleva 16 años flirteando con la calidad; primero como estudiante, después como consultor y ya en los últimos 9 años como responsable de Euskalit.

En esta entrevista nos ayuda a descifrar las claves institucionales de la promoción de la calidad.

Mikel Ugalde

Director de EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad

Hemos charlado con Mikel Ugalde, máximo responsable de Euskalit, para conocer el origen de la Fundación, las actividades que desarrolla y los resultados de sus intervenciones en las empresas vascas.

¿Qué es EUSKALIT, para qué surge y quién impulsa su creación?

Euskalit es una entidad privada sin ánimo de lucro promovida en 1992 por el entonces Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco. Agrupa a 21 entidades, tanto públicas como privadas, cuya misión consiste en propiciar la mejora y la innovación de la gestión mediante la promoción de la cultura de la Calidad Total en todos los ámbitos de la sociedad, con el fin último de contribuir al desarrollo, competitividad y bienestar de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

¿Se ha logrado el objetivo?

Aunque todavía queda muchísimo por hacer, llevamos ya diez años "sembrando" y esta semilla ya ha empezado a dar sus frutos. Algunos indicadores nos permiten cuantificar en cierta forma lo extendido de la cultura de la calidad en la sociedad vasca:

- Son alrededor de 2.600 las organizaciones y empresas que en el País Vasco cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado de acuerdo con alguna de las

normas de la serie ISO 9.000. En valor absoluto, el País Vasco se sitúa por detrás de las comunidades de Cataluña y Madrid en cuanto al número de estas certificaciones, pero teniendo en cuenta el número de establecimientos industriales o el PIB, el País Vasco es la primera Comunidad, pues casi triplica su peso.

- 2 empresas vascas, Gasnalsa e Irizar, han obtenido el máximo reconocimiento a la calidad en Europa, el Premio EFQM a la Excelencia.
- 7 organizaciones tienen la Q oro - Premio Vasco a la Calidad de Gestión- y otras 21 la Q plata, lo que supone haber superado en una evaluación externa realizada por miembros del Club de Evaluadores de Euskalit, los 500 y 400 puntos respectivamente del patrón de medida del Modelo EFQM de Excelencia. Entre estas organizaciones encontramos grandes empresas industriales, PYMEs, centros de educación, hospitales públicos, entidades financieras y entidades no lucrativas.
- Más de 400 personas, en su mayoría directivas, conforman este Club de Evaluadores de Euskalit, reciben anualmente formación en el Modelo EFQM y otras metodologías y colaboran desinteresadamente con Euskalit en las evaluaciones externas de las organizaciones que lo solicitan.
- 90 organizaciones han obtenido el Diploma de Compromiso con la Excelencia.

"Podemos ser un re

- 1.000 personas pasan anualmente por nuestro Curso en Gestión de la Calidad y la Excelencia que ya va por su novena edición.
- 70 empresas de consultoría, 200 centros de educación públicos y privados, 300 empresas industriales y 35 hospitales de la red pública vasca Osakidetza han pasado por nuestros programas formativos y de apoyo específicamente dirigidos a estos sectores.

Por tanto, el avance de los últimos años es evidente.

Sinceramente, creo que algunos de estos datos pueden situarnos como un referente en toda Europa, no sólo en el ámbito empresarial sino en el de la excelencia en la gestión de todo tipo de organizaciones. En otras comunidades, como en Cataluña, Navarra, Aragón, Valencia, Baleares o Andalucía, existen también premios semejantes a las Q del País Vasco y como referencia podemos decir que en el total del resto del Estado aproximadamente existe el mismo número de evaluadores de los que se dispone en la CAPV. Tomando como referencia Europa, en el Premio Europeo a la Excelencia (*European Quality Award*) que administra la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) el año pasado participaron 197 evaluadores de toda Europa, de los cuales 8 eran de la CAPV y 16 del resto del Estado.

¿Qué es el EFQM?

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo de referencia, un marco no prescriptivo, que reconoce que una organización puede llegar a ser excelente utilizando distintos enfoques en función de su tipo de actividad, clientes, tecnologías, etc. Sin embargo, para las organizaciones de cualquier tipo, sector, actividad o estructura, existen unos conceptos de gestión fundamentales que son, por así decirlo, universales y que aparecen recogidos en él.

Se trata de un modelo desarrollado inicialmente en 1992 por las empresas y organizaciones miembro de la *European Foundation for Quality Management*, y que es asimilable a en su configuración y contenidos, al modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos y al modelo Deming japonés.

El Modelo EFQM de Excelencia, que se enriquece permanentemente, está estructurado en torno a dos grandes elementos. Por una parte, están los 9 "criterios" en los cuales se define ese "marco de referencia" para la gestión. Y por otra parte, está la matriz de evaluación REDER, una herramienta que nos permite evaluar en qué punto se encuentra una organización en el camino hacia la Excelencia identificando cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

¿La Q de oro es el oscar a la excelencia empresarial?

No. En el ámbito del País Vasco, es más que un oscar. Para alcanzar este galardón del Gobierno Vasco, las organizaciones que lo solicitan deben superar un riguroso proceso de

la Q oro – Premio Vasco a la Calidad de Gestión es el máximo galardón que una organización puede obtener en el País Vasco en relación a sus prácticas de gestión.

evaluación externa. Para ello, tienen que redactar una memoria en la que describen, según los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, cómo se gestionan y qué resultados obtienen. Esta memoria es evaluada objetivamente por un equipo de seis personas miembros de nuestro Club de Evaluadores, quienes además visitan la organización. A lo largo del proceso, los evaluadores van puntuando los diferentes aspectos de la gestión de la organización de acuerdo a unas tablas del Modelo EFQM. Si esta puntuación supera los 400 puntos, la organización recibe la Q plata y si supera los 500, la Q oro - Premio Vasco a la Calidad de Gestión.

En definitiva, la Q oro – Premio Vasco a la Calidad de Gestión es el máximo galardón que una organización puede obtener en el País Vasco en relación a sus prácticas de gestión y pretende ser un hito previo a la consecución del Premio Europeo a la Excelencia que entrega la EFQM.

¿No hay Q de platino?

Desde Euskadi podríamos ver el Premio Europeo como la Q de platino. El camino lógico, y lo que nosotros desde EUSKALIT pretendemos, es que las organizaciones que alcanzan la Q oro sigan avanzando en la mejora de su gestión hacia los galardones europeos.

¿Qué es el Club 400?

El Club 400 reúne a todas las empresas y organizaciones que han alcanzado la Q plata o la Q oro. Es un foro de aprendizaje conjunto en el que estas organizaciones avanzadas pueden identificar áreas de mejora y de interés común y aprender tanto a través del conocimiento mutuo y del intercambio de conocimientos y experiencias como de otras fuentes externas al Club.

¿Cómo se valora desde Euskalit la apuesta de las empresas de MCC por la excelencia?

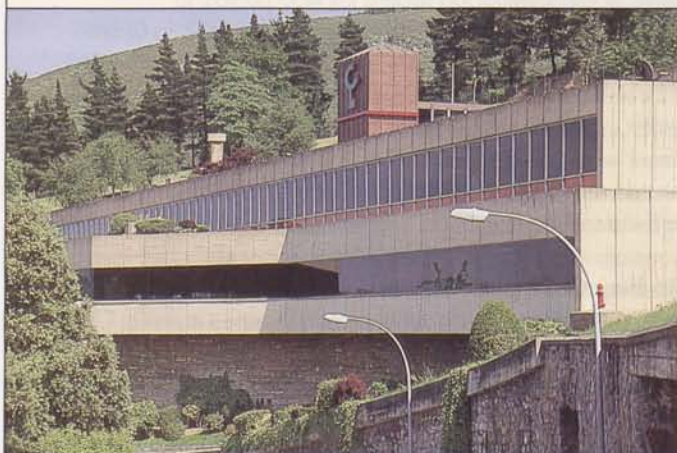
El hecho de que cuatro de las siete entidades que han alcanzado la Q oro del Gobierno Vasco formen parte de MCC, que una de ellas haya alcanzado el máximo galardón europeo a la excelencia (Irizar) y que además otras dos tengan la Q plata, lo dice todo del estado de la excelencia de la gestión entre las empresas del grupo. ●

ferente en Europa"

EUSKADIKO KUTXA:

Urrezko Qa lortzen duen lehen finantz entitatea

1995ean Euskadiko Kutxak lehen autoebaluazioa egin zuen. Ordutik bikaintasuneko bidea jorratu du, eta 2001eko azaroan Urrezko Qa erdietsi zuen.



Europako modeloaren arabera, honako bederlatzi ebaluaketa arlo finkatu ziren: aintzinaritza, politika eta estrategia, pertsonak, aliantzak eta bitartekoak, prozesuak, bezeroari buruzko emaitzak, pertsonari buruzko

emaitzak, gizarteari buruzko emaitzak, eta emaitza enpresarialak. Autoebaluazioen emaitza onak lortu ondoren, Euskaliteko adituek landu zuten ebaluaketa, eta 2000. urtean Zilarrezko Qa lortu ondoren, 2001eko azarotik Urrezko Qa lortzen duen lehen finantz entitatea dugu Euskadiko Kutxa.

Estrategi Planetan, Gestioaren Kalitatea Estrategiatzat hartzen da, Kalitatearen gestio-eredua baino urrunago joateko xedez. ●

Euskadiko Kutxak, 93-96 Estrategi Planean, Estrategia Komertzialari laguntzeko estrategiaren barruan sartzen zituen

Kalitatearen inguruko jarduerak.

Horrekin batera, MCCk Europako Eredua aztertzeraz bultzatu zituen Taldeko Kooperatibak. Zeregin horretan laguntzeko, ereduaren sinplifikazio matritziala egin zuen, autoebaluazioen lehen urratsak saiatzeko eta ereduaren aplikazioak dakarren hobekuntza-potentziala ezagutarazteko. Horrela, 1995ean, Euskadiko Kutxak lehen autoebaluazioa egin zuen eta gertaera hori izan zen Gestioaren Kalitatea lortzeko benetako gidaria. Geroztik, Kalitate Batzordearen ardura nagusia hobekuntza-ekintzak identifikatzea izan da, hurrengo gestio-planetan sartzeko.

Kalitatearen bidea Euskadiko Kutxan

Hauek dira Euskadiko Kutxak bikaintasunaren bidean jorratu dituen gertaera garrantzitsuenak:

1994an Kalitate Batzordea eta Kalitate Zuzendaritza finkatu ziren.

1996an praktika komertzialik onenak identifikatu, bildu eta zabaldu ziren.

1998an Banka Elektronikoen zerbitzuak ISO 9001 ziurtagiria jaso zuen.

1998an Lan Arriskuak Prebenitzeko Sistema gauzatu zen.

1999an Telebanka zerbitzuak ISO 9002 ziurtagiria jaso zuen.

1999an Zerbitzu Zentrailetako jarduera guztietan ISO 14001 ziurtagiria lortzea erabaki zen.

1999an Entitateko prozesu guztiak dokumentatu ziren, prozesuen arabera gestio-erantzuko joera berriaren aurrean euskarri sendoa izateko helburuarekin.

2000n Euskalitek eginiko ebaluazioaren ondoren, Zilarrezko Qa lortzen da.

2001ean Euskaliteko beste ebaluazio baten ondoren, 500 puntuak gainditzen dira EFQM modeloaren arabera, eta Urrezko Qa lortzen du.

Kongresukideen Batzarra

Junta de Congressistas



El pasado día 17 de abril tuvo lugar la celebración de la Junta de Congressistas de MCC, una reunión de carácter anual a la que están convocados 650 congresistas que representan a todas las cooperativas de MCC.

En la Junta de Congressistas se informa sobre la gestión desarrollada en el ejercicio anterior por la Comisión Permanente y el Consejo General de MCC, además de ratificar los acuerdos de altas y bajas de cooperativas en MCC y certificar el presupuesto del Centro Corporativo y las cuotas de financiación del mismo. A modo de síntesis, resumimos el contenido de la reunión de este año.

Pasa den apirilaren 17an MCCren Kongresukideen Batzarra egin zen, urtero egiten den bilera da eta bertara 650 kongresukide deituta zeuden, MCCko kide diren kooperatiba guztien ordezkari gisan.

Kongresukideen Batzarrean Batzorde Iraunkorrak eta Kontseilu Nagusiak aurreko urtean egindako kudeaketaren berri ematen da, kooperatiben alta eta baje erabakiak berresten dira eta Zentro Korporatiboko aurrekontuari eta finantza kuotei buruzko erabakia berresten da. Hementxe duzue aurtengo bilera honen edukien laburpena.



2002

NOTA: en la elaboración de este documento hemos respetado el criterio seguido en el acto en cuanto a la utilización del euskara y el castellano.

1

Apertura de la Junta de Congresistas**Kongresukideen batzarraren hasiera**

Kongresuko lehendakaria den Juan Mari Otaegik hartu zuen hitza 2002ko Kongresukideen batzarrari hasiera emateko. Bere esanetan bilera honen helburu nagusia, *gure arteko harreman personalak sendotzeko aukera bat izateaz gain, MCCren ekintzak eta asmoak elkarrekin aztertzea da.*

Aurreko urteetan bezala, bertaratutakoen kopurua ez zen izan bilera korporatibo honek duen garrantziaren tamainakoa -

Kongresuaren ondoren, lau urtean behin biltzen dena, hauxe da bilera korporatiborik inportanteena: izan ere bertaratutak eta ordezkatuak kontuan edukiz gero, deitutakoen %38ko partaidetza izan zen ekitaldian.

Euskaraz, katalanez, eta erderaz agurrak egin ondoren saio atsedengarri eta uztagarria opa zuen Otaegi jaunak. Hona hemen aurtengo bilera honetan gertatutakoa!

2

Ratificación del acuerdo de admisión de cooperativas**Kooperatibak onartzeko erabakia berrestea**

Desde la celebración de la última Junta de Congresistas, las altas de cooperativas en MCC aprobadas por la Comisión Permanente han sido las siguientes:

Multifood, Atari, Ecenarro, Ampo, Ulma C y E, Ulma Forja, Ulma Mantenición y Ulma Hormnigón Polímero. A lo largo de este último año no se han producido bajas de cooperativas.

Multifood

Multifood 2001eko martxoaren 7an osatutako Bitariko Kooperatiba bat da eta Eroski, Auzo Lagun eta Erkop Elkarketaren ekimenez sortu zen.

Multifood-en jarduera **prestatutako janarien fabrikazio eta salmenta da**, batez ere banaketa arloari, ostalaritza, jatetxe eta catering-ei zuzenduta dago. Egituraren kokapenari dagokionez, Erkop Elkarketaren barruan egongo da, Banaketa eta Elikagaien Dibisioan.

Atari

Atari, Koop. E.a 2001eko uztailaren 17an osatutako zerbitzu kooperatiba bat da, bertan, estatutuetan aurreikusten den lan bazkide figuraz gain, MCC Inversiones eta Euskadiko Kutxa ere bazkide laguntzaile bezala sartzen dira eta bazkide erabiltzaile bezala Korporazioko hainbat kooperatibak ere parte hartzen dute.

Atari, **internet bidezko eta autofinantzatua den Erosketen Kudeaketarako Zentro** bezala sortzen da - ATEGI izenarekin- MCCko erakundeetako erosketa antolakuntzei zerbitzuak eskaintzen dizkie, eta ondorengo faseetan, bere jarduerak beste esparru batzuetara ere bideratuko ditu, merkatuaren bilakaeraren arabera.

Ecenarro

Ecenarro es una cooperativa de trabajo asociado ubicada en Bergara y **dedicada a la estampación en frío para automoción.** Fue creada en 1982 y su plantilla es de 67

personas.

En el año 1993, la cooperativa solicitó su incorporación a MCC, solicitud que derivó en un proceso negociador que no llegó a cuajar como consecuencia, entre otras razones, de la falta de madurez de la configuración agrupacional/divisional del Proyecto Organizativo de MCC.

En junio de 2001, Ecenarro y la Agrupación CHP de la División Automoción retomaron un proceso de negociación al respecto que, tras la adopción de las medidas de cautela necesarias en estos procesos, finalizó de forma positiva para ambas partes.

En cuanto a su ubicación organizativa, se acordó integrarla en el ámbito de la Agrupación CHP, en la División Automoción.

Ampo

Ampo es una cooperativa ya conocida por nosotros, que en su día perteneció a nuestro Grupo y en 1993 optó por salir del mismo en el momento de la puesta en marcha del nuevo Proyecto Organizativo. Transcurrida casi una década, Ampo muestra su disposición favorable a reincorporarse a MCC y, tras un período prudencial de maduración de la decisión por ambas partes, se canalizó el procedimiento ante los órganos competentes de Ampo y de MCC.



La actividad de Ampo, con una plantilla de 375 personas se desarrolla en dos Divisiones con líneas de negocio claramente diferenciadas:

- **Fundición**, con la denominación Ampo.
- **Válvulas**, con la denominación Poyam.

Cada División dispone de una importante autonomía organizativa, compartiendo ambas los servicios generales de Administración y Gestión Social. En cuanto a su ubicación organizativa, se acordó integrarla en el ámbito de la Agrupación Hobelan, en la División Equipamiento Industrial.

Grupo Ulma

El Grupo Ulma ha estado vinculado desde sus orígenes a la Experiencia Cooperativa de Mondragón, de la que se separó organizativamente en 1993 cuando, como sucedió con Ampo, decidió no participar en el Proyecto Organizativo de MCC.



Pasados los años y a instancia de la Comisión Permanente de MCC, al igual que en el caso de Ampo, se inician contactos personales para explicitar la voluntad de MCC de trabajar por la incorporación del Grupo Ulma.

Tras estos primeros contactos entre los representantes de Ulma y MCC, contrastados orientativamente en los respectivos órganos, el día 11 de octubre de 2000 la Comisión Permanente aprobaba el **"Protocolo básico de integración del Grupo Ulma en MCC"**, tal como haría el mes siguiente el Consejo General del Grupo Ulma.

Se tuvieron en cuenta a este respecto las siguientes consideraciones:

- la **coincidencia en los principios básicos**, en la filosofía socio-empresarial y en la pertenencia a las entidades más representativas de la Corporación (Caja Laboral, Lagun aro, Ikerlan, Mondragón Unibertsitatea) así como la positiva disposición del Grupo Ulma en el desarrollo de los proyectos en que se han visto involucrados.

Durante los primeros meses de 2001, el proceso se suspende, al volcarse los órganos de Ulma en el tratamiento del Plan de Ordenación General de Ulma (POGU 2001), finalmente aprobado en la Asamblea General del Grupo Ulma el 15 de junio.

A partir de esta fecha se retoman las negociaciones suspendidas, y el día 12 de septiembre, la Comisión Negociadora mixta llega a un preacuerdo sobre los dos aspectos siguientes:

- a) La propuesta de acuerdos de adhesión a MCC del Grupo Ulma y cooperativas integradas en el mismo, a presentar a los órganos competentes.
- b) La integración del Grupo Ulma en la División Construcción.

En la reunión de la Comisión Permanente de fecha 14 de septiembre de 2001, tras contrastar la actitud positiva de los representantes del Grupo Ulma cara a la feliz conclusión del proceso, se contrastó el texto del preacuerdo negociado. Valorándose positivamente los acuerdos conseguidos, se consideró necesario que ambas partes realizaran los esfuerzos necesarios para la positiva finalización del proceso.

En esta misma reunión, se adoptó finalmente por unanimidad el acuerdo siguiente:

"Dar el visto bueno previo al texto negociado de los acuerdos a adoptar tanto por las Asambleas del Grupo Ulma como por la Comisión Permanente a efectos de la prevista incorporación de las cooperativas de Ulma a MCC, sin perjuicio de que el acuerdo normativamente válido deberá ser adoptado una vez se reciba la solicitud formal del Grupo Ulma".

Consecuentemente, se aprobó este Acuerdo previo, en el que tanto MCC como el Grupo Ulma pactaban, como se ha dicho:

- El contenido de los acuerdos a adoptar por las Asambleas Generales del Grupo Ulma.
- El contenido del acuerdo de admisión a adoptar, en coherencia con lo anterior, por la Comisión Permanente de MCC.
- Los criterios de ubicación organizativa del Grupo Ulma en la División Construcción.

A partir del 26 de septiembre, tras la aprobación del Acuerdo indicado en el Consejo General del Grupo Ulma, se inicia en este Grupo el debate de la propuesta de adhesión, debate que inicialmente se preveía finalizar en el mes de diciembre, pero se prolongó finalmente hasta el mes de febrero de este año.

El día 15 de febrero la Asamblea General conjunta de las cooperativas del Grupo Ulma aprobó por mayoría solicitar formalmente la adhesión a MCC, con la excepción de la cooperativa Ulma C y E.

Esta última cooperativa, tras una nueva convocatoria de Asamblea, aprobó finalmente también por amplia mayoría la adhesión el día 14 de marzo.

Por último la Asamblea general del Grupo reunida el 27 de marzo ratifica las actuaciones habidas aprobando la solicitud de incorporación a MCC.

Sólo quedaba, por lo tanto, la tramitación del proceso en los órganos de MCC: Dictamen favorable del Consejo General el día 9 de abril y, como último hito, el acuerdo de admisión como miembros de MCC de las cooperativas del Grupo Ulma (Ulma Construcción y Embalaje, Ulma Forja, Ulma Manutención y Ulma Hormigón Polímero) y del Grupo Ulma como tal, adoptado por la Comisión Permanente el pasado 12 de abril, en los términos ya acordados previamente.

3

Presupuesto del Centro Corporativo**Zentro Korporatiboaren aurrekontua**

Datzordeak, besteak beste, Zentro Korporatiboaren aurrekontuak eta finantzaketa-kuoten berrespena erabakitzeko ahalmena du, hainbeste aldiz adierazi den Kongresuko Arauen 30. artikulua araberak.

Batzorde Iraunkorrak aurrekontu eta kuota horiek 2002ko urtarrean onetsi zituen. Honako hauek dira aurrekontuaren zehaztasun aipagarriak:

- El presupuesto asciende a 6.054 miles de euros, con un incremento del 3% sobre el presupuesto del ejercicio 2001.
- Los gastos totales (5.992 miles de euros) se incrementan en un 6% con respecto a los del año anterior.
- Caja Laboral financiará el 65% del presupuesto (3.935 miles de euros), y las cooperativas -excepto las de enseñanza- el restante 35% (2.119 miles de euros); lo que supone, en el caso de la financiación realizada por las cooperativas, un incremento del 3% sobre el presupuesto de 2001.



4

Informe de la gestión de la Comisión Permanente**Batzorde Iraunkorraren gestioari buruzko txostena**

De acuerdo con los criterios habituales y con lo establecido en las Normas Congresuales, procede presentar ante la Junta de Congressistas el Informe sobre la Gestión desarrollada por la Comisión Permanente durante el ejercicio 2001, incluyendo también algunos aspectos tramitados durante los primeros meses del año 2002 ya transcurridos. Han sido los siguientes.

Relaciones con Matrici

La Comisión Permanente dio el visto bueno al inicio de un proceso de trabajo con Matrici, S.Coop. como consecuencia de la voluntad manifestada por su Asamblea General, de plantear la reincorporación a MCC.

Es un proceso que se desenvuelve en varios frentes y que al final tiene que dilucidar la viabilidad de la incorporación de Matrici a la División en el marco de un proyecto que contemple una conjunción con Batz, cuyo alcance, no definido todavía, constituye precisamente una de las variables críticas de este proceso de reincorporación de Matrici.

El proceso durará aún unos cuantos meses y en este momento no nos queda sino desear que los distintos agentes implicados puedan dar su conformidad previa de tal manera que, en la próxima Junta de Congressistas, se pueda plantear también la definitiva incorporación de Matrici a MCC.

Batzorde Iraunkorraren berriztapena

2001. urtean zehar ekin zitzaion bi urtean behingo berritze prozesuari. Iraunkorreko kide berriek abenduaren 14an hartu zuten kargua eta organo horrek Lehendakaria eta Lehendakari ordeak hautatu zituen; karguok Juan María Otaegik eta Francisco Salegik bete zituzten, hurrenez hurren.

Desarrollo legislativo

Durante el año 2001 se ha prestado una especial atención a la tramitación por parte del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) de un Proyecto de **Norma sobre Contabilidad de Cooperativas** cuya aprobación se prevé



para fines del año actual.

Por otro lado, ante las informaciones existentes con respecto al **cuestionamiento en la Unión Europea de un incentivo fiscal** a algunas cooperativas, en la reunión de la Permanente del mes de julio se aprobó una propuesta de actuación planteada al respecto, siempre "dentro del respeto a la libertad de actuación de las cooperativas afectadas".

Asimismo, en la reunión del mes de julio se aprobó el posicionamiento de MCC ante la modificación en curso en los Territorios Históricos del **Régimen Fiscal de Cooperativas**, así como las propuestas a presentar al respecto a las instituciones públicas.

Desarrollo jurídico normativo

2001eko maiatzean **"Kooperatibetarako Lan-kontratazioetarako Eskuliburua"** izeneko agiria onartu zen, gure kooperatibek lan-kontratazioeko gestioak hobetzeko daukaten premiari buruz MCCn dagoen kezkarri erantzunez, alderdi juridikotik zein instituzionaletik.

Bestalde, **behin behineko bazkidearen estatutu erregulazio** proposamena onartu zen kooperatibetako erregistroan proposatzeko.

2001ean zehar **Kongresuko Arauen Testu Bateratu** bat landu eta onartzeari ekin zitzaion, gaur egungo arauak berriro antolatu eta sailkatzeko.

Durante 2001 se han iniciado también los trabajos de **preparación del VIII**

Congreso, previsto para el año próximo, cuyo hito fundamental lo constituyó la selección de las ponencias a proponer por la Comisión Permanente, de forma conjunta con el Consejo General: Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las cooperativas, Política Empresarial de MCC y Capacidad Normativa de la Junta de Congresistas.

Por último, la Comisión Permanente, en la sesión del mes de setiembre, definió la política a seguir en relación con la figura de **cooperativas mixtas** y ha realizado, ya en el mes de marzo de este mismo año, un contrato de **cesión de uso de marca MCC** con la Fundación MCC.

En relación con los **nombramientos**, cabe reseñar la incorporación desde el 1 de enero de este año de Jesús Catania

como nuevo presidente del Consejo General y la designación de Fernando Gómez Acedo como nuevo Vicepresidente de la División Hogar.

Asimismo, el presidente señaló que la Permanente, en la reunión del mes de octubre, aprobó las **"Líneas de Actuación"** con respecto a las **Organizaciones de Economía Social en**

Europa, orientadas a impulsar nuestro modelo cooperativo en Europa, aumentar la presencia de MCC en foros europeos, y hacer a MCC más conocido en Europa e incidir en las disposiciones normativas europeas.

Por último, también significó que ya se han establecido los objetivos de actuación de MCC en relación con la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.

En este desglose de temas de la Comisión Permanente, se comentó la importancia que van adquiriendo los **Fondos Intercooperativos** (los recursos disponibles del FCI en el año 2001 ascendieron a 8.965 millones de pesetas - 53,88 millones de euros- y los fondos propios acumulados al fin del año 2001 fueron de 22.627 millones de pesetas - 136 millones de euros-) y la aprobación del nuevo esquema de funcionamiento para la Gestión de los Recursos Corporativos.

En lo que se refiere a los **convenios**, el presidente destacó los firmados con Oinarri, Sociedad de Garantía Recíproca; el protocolo de colaboración público-privada para promover a Oñati como ciudad universitaria y

tecnológica, enmarcándolo en relación con el Proyecto Garaia; la actualización del Convenio de Colaboración con Elkargi, Sociedad de Garantía Recíproca; la constitución entre MCC y el Gobierno Vasco de **MCC Innovación**; la participación de MCC en las Cámaras de Comercio; y la incorporación de MCC como organización miembro de la **Federación Europea del Accionariado Asalariado** (European Federation of Employee Share Ownership-EFES).

Para terminar su intervención, el presidente de la Comisión Permanente comentó, en relación con la planificación, la aportación de este órgano en la elaboración del Plan de Gestión Corporativo 2002 y en el Plan Estratégico Corporativo 2001-2004.



5

Informe de la gestión del Consejo General**Kontseilu Orokoraren gestioari buruzko txostena**

El encargado de realizar el descargo de la gestión del Consejo General fue el nuevo presidente de este órgano, **Jesús Catania**, que arrancó con unas palabras de bienvenida (en euskera, catalán y castellano) a las nuevas cooperativas de MCC.

A lo largo de su exposición realizó el descargo de la gestión correspondiente al ejercicio 2001, así como la presentación de los objetivos que MCC se ha fijado para este año 2002.

Si tenemos en cuenta el endurecimiento de la coyuntura económica que se produjo de forma acusada el segundo semestre de 2001 y recordamos la desaceleración económica generalizada y la incertidumbre motivada por los hechos del 11 de septiembre, habría que decir que lo conseguido por el Grupo en el año 2001 en cuanto a resultados económicos ha sido satisfactorio, señaló Catania.

Seguimos creando empleo y nuestros negocios son cada vez más internacionales. El nivel de gestión de las cooperativas ha mejorado muchísimo en los últimos años y nuestra adaptación a la influencia de la globalización está siendo buena.

A continuación, se adentró en un mar de números para desglosar la gestión corporativa en 2001 en base a los cinco objetivos básicos de MCC: satisfacción del cliente, internacionalización, desarrollo, rentabilidad e implicación social. No trasladamos a este documento esa parte del descargo de Catania, ya que a lo largo de números anteriores de la revista ya hemos presentado esos balances. Y pasamos directamente a su reflexión final, que reproducimos en su literalidad.

100 días de gracia

Justamente en estas fechas acabo de pasar los 100 días en la Presidencia del Consejo General que es un plazo que normalmente se suele conceder seguramente para que uno se entere de cómo van las cosas.

En mi caso, además habría que añadir los bastantes días del año 2001 que dediqué a ir conociendo el Grupo y en los que efectué visitas prácticamente a todas las cooperativas.

A lo largo de este tiempo he tenido la suerte de hablar con muchas personas que me han transmitido sus ideas, inquietudes, lo que creen que hay que hacer y si a ello añadimos mis vivencias desde una visión general del Grupo desde la Presidencia, quisiera transmitirlos en este momento, qué cuestiones van a ser las que van a representar mis preocupaciones en los próximos años.

Modelo de expansión

Un tema que suscita mucho interés es lo que podemos llamar el Modelo de Expansión Societaria. Cada vez tenemos más filiales en el exterior, filiales no solamente internacionales sino también en el propio mercado nacional. Esto hace que cada vez sea mayor la proporción de trabajadores por cuenta ajena con respecto al número de socios cooperativistas, si tenemos en

cuenta el total de la Corporación.

La dinámica actual nos lleva a constituir sociedades anónimas y es evidente que en unos años van a ser más los primeros que los segundos; es decir, vamos a tener más trabajadores asalariados que socios de trabajo, lo que es un contrasentido y va en contra de nuestros valores y la esencia del espíritu cooperativo. Es una preocupación sentida y compartida en general y a la que tenemos que ir dando respuesta sin esperar mucho tiempo.

La solución no consiste, como es obvio, en transformar nuestras filiales en cooperativas, pero sí debemos buscar fórmulas para que la participación de los trabajadores en sus empresas se acerque lo más posible a la participación que disfrutamos los cooperativistas en nuestras cooperativas.

El debate, apasionante por otra parte, ha comenzado ya a nivel de Consejo General y Comisión Permanente y está previsto desarrollar una Política de Expansión Societaria que incorporaremos a las Políticas Empresariales que serán objeto de debate precisamente en el próximo Congreso Cooperativo que celebraremos dentro de un año y que permitirá que empecemos a establecer unas normas de actuación en nuestras implantaciones, tanto en las que ya tenemos como en las nuevas que vayamos a efectuar en los próximos años.

Modelo organizativo

Cuando aprobamos el actual Modelo Organizativo de MCC ahora hace 11 años, el total de puestos de trabajo de la Corporación era de 22.802 y obviamente la cifra de negocios era muy inferior a la actual. Desde entonces hemos crecido y al mismo tiempo algunas cooperativas han ido acomplejando su gestión precisamente con la constitución de filiales, lo que a veces hace que la preocupación de la cooperativa esté más en gestionar sus propias complejidades que en anar esfuerzos con otras cooperativas de su Agrupación o de su División. Sin embargo, la globalización avanza de forma imparable y hace cada vez más importante la actuación conjunta ante competidores que van creciendo también de forma imparable.

El futuro exige que actuemos de forma cohesionada y encontremos fórmulas organizativas para que la mejor eficacia individual redunde en un mayor beneficio colectivo.

En este sentido, y entre otras cuestiones pendientes, tenemos que potenciar aquellas señas de identidad con que se nos percibe desde el exterior y que hacen que el mercado y los clientes nos vean como una entidad con proyección futura y capacidad para satisfacer plenamente sus necesidades.

La Organización debe ser un elemento vivo y en constante adaptación a las circunstancias internas y externas y su Gestión una tarea permanente que exige el consenso de todos para lograr la mayor eficacia colectiva. Y dentro de la Gestión de la Organización, debemos tener en cuenta una Política de Marcas que transmita al mercado la imagen de bien hacer de una Corporación bien gestionada.



Empleo Cooperativo

Otro tema de preocupación y que comparto plenamente es el que hace referencia al empleo cooperativo. Y no me refiero a lo que he expresado en el primer tema relativo a que cada vez tenemos más trabajadores por cuenta ajena, sino a que en los últimos años no estamos creando cooperativas, porque para que existan cooperativistas, la primera condición es que haya cooperativas.

Durante muchos años, el Grupo ha tenido capacidad para ir alumbrando nuevas cooperativas, pero últimamente parece que se nos ha agotado dicha capacidad. Quizás la apertura de los mercados ha hecho que hayamos estado demasiado centrados en la evolución de los negocios que ya teníamos, demasiado ocupados en garantizar su porvenir y no hemos tenido tiempo, dedicación y recursos para el lanzamiento de nuevas actividades en régimen cooperativo.

O quizá estamos muy marcados por nuestras actividades industriales y tengamos que hacer un esfuerzo de búsqueda de nuevos negocios en el sector servicios que podrían generar cooperativas o quizá se puedan utilizar fórmulas como la de cooperativas mixtas que permitan el nacimiento de nuevas cooperativas porque la forma más segura para crear empleo cooperativo es constituir nuevas cooperativas.

Principios Básicos

Otro tema de debate tiene que ser el que hace referencia a la continuidad de los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa.

El crecimiento que estamos teniendo, la evolución creciente de filiales e incluso la elevada proporción de trabajadores por cuenta ajena que tenemos en nuestras propias cooperativas está haciendo aflorar un sentimiento de que poco a poco se están diluyendo nuestras esencias cooperativas.

Los que creemos en el futuro de MCC, sabemos que hemos llegado hasta aquí por la solidez y vivencia de nuestros

Principios Básicos y nuestros Valores. Principios y Valores plenamente vigentes y que van a seguir teniendo cabida en el mundo globalizado que nos está tocando y nos va a tocar vivir en el futuro.

No se trata, en este caso, de discutirlos aunque ya en el Congreso Constitutivo de MCC hablábamos de "el carácter abierto y dinámico de dichos Principios, sujetos a la evolución de las circunstancias objetivas y a las aportaciones enriquecedoras de los cooperativistas del futuro". Pero sí tenemos que lograr la difusión de los mismos en toda la Organización, difusión que debemos lograr a través del debate permanente de los mismos, que además de

enriquecerlos hará que se interioricen plenamente garantizando la correcta respuesta a los retos, como los que he venido comentando, y a otros nuevos que nos traerán los tiempos venideros.

Diría que estos son cuatro grandes temas de preocupación que he podido percibir en estos meses, el Modelo de Expansión Societario, el Modelo Organizativo de MCC, la creación de cooperativas y empleo cooperativo, la vivencia de los Principios y Valores cooperativos; todos ellos temas muy interrelacionados y que si los gestionamos correctamente incidirán positivamente unos en otros.

Las oportunidades

Pero no solamente he percibido preocupaciones sino también oportunidades. Oportunidades que voy a agrupar en dos grandes bloques de actuación: el Proyecto Educativo de MCC y el Plan Estratégico 2005-2008.

La Educación y la Formación ha estado siempre presente en la Corporación. Ha sido uno de los pilares básicos del desarrollo que hemos tenido, al haber permitidoacomparar el mismo con la necesaria evolución de capacidades y conocimientos de las personas de la Organización. Y lo que ha sido fundamental hasta ahora, lo va a seguir siendo en el futuro. Sin olvidar la importancia que siempre ha tenido la Formación Profesional, quiero resaltar en este momento el Plan Estratégico de M.U., en el que se apuesta por la calidad de la enseñanza antes que por la cantidad y que pivota en dos aspectos importantes: va a ser una Universidad que responda a las necesidades comarcales del País y también va a dedicar una parte creciente de sus esfuerzos a potenciar la innovación y la investigación. Además, ya están empezando a aparecer nuevos frutos, como el Centro de I+D en Gestión o la Escuela de Negocios.

Y el otro bloque de oportunidades lo tenemos que plasmar en el **Plan Estratégico 2005-2008** que puede parecer

lejano en este momento, pero del que ya estamos empezando a preparar algunas cuestiones. No voy a predecir en este momento lo que va a figurar en dicho Plan Estratégico, pero sí indicar algunas áreas de actuación preferente para que en la elaboración del mismo puedan aflorar al máximo posible todas las sinergias de la Corporación.

Entre estas áreas destacaría la Gestión de Desarrollo Directivo de nuestros Gerentes y equipos directivos, mediante cursos de alto rendimiento que nos permitan seguir estando en cabeza como gestores y generalizando el trabajo en grupos para aprovechar las mejores experiencias de las cooperativas en diversos temas.

Otra área de especial énfasis, va a ser la de Innovación. La gestión empresarial ha ido evolucionando, como no podía ser de otra forma, a lo largo de los años y nosotros hemos estado en línea con las mejores prácticas incorporando allí por los años 90 los programas de calidad total; posteriormente nos hemos incorporado a la internacionalización; últimamente hemos desarrollado el Modelo de Gestión basado en el EFQM y eso ha empujado el desarrollo de nuestros mercados y ha propiciado mejoras de eficacia interna. Sin embargo, la globalización, en la medida que acerca a los clientes y a los mercados, está haciendo que resurja con enorme importancia el desarrollo de productos innovadores porque ya no vale copiar un producto originario de Japón o EE.UU. porque Internet está permitiendo y sobre todo va a permitir más en los próximos tiempos, que ese mismo producto fabricado en este momento en Japón o en EE.UU. se encuentre a un clic de distancia. Los clientes siempre

están ávidos de productos nuevos, prestaciones novedosas y algunos, incluso de precios más bajos y la Innovación de Productos, Procesos o Servicios es la respuesta que esperan.

Por ello, en el próximo Plan Estratégico debemos incorporar con fuerza el concepto de Innovación y no sólo referido a producto, que es lo más habitual, sino con un concepto amplio. Para eso, para aprovechar y sacar partido al máximo del concepto Innovación, estamos apoyando a Mondragón Unibertistatea, estamos desarrollando el Polo de Innovación Garaia y tenemos nuestro propio Plan de Ciencia y Tecnología.

En definitiva este próximo Plan Estratégico lo tenemos que hacer con un equipo de Gerentes Comprometidos con un Proyecto Compartido.

Hasta aquí mis reflexiones en estos "días de gracia". Somos una Corporación de más de 60.000 personas, la primera de Euskadi, la séptima del Estado, con presencia en numerosos países. La dinámica del mercado y de los acontecimientos nos va a llevar a superar estas cifras. Una Corporación cada vez más abierta y sujeta a influencias externas desconocidas hasta ahora. Estamos obligados a pensar en nuestro futuro, y no lo digo con carácter restrictivo, sino englobando a todos en lo de "nuestro". Tenemos que afrontar con confianza el hecho de nuestra Internacionalización y hacer que trascienda al mismo nuestra forma de hacer cooperativa.

Y lo tenemos que hacer como lo hemos hecho hasta ahora, paso a paso, con los pies en el suelo, mirando hacia el futuro y no olvidando que el largo plazo es suma de cortos plazos. ●





JOSÉ ANTONIO UNANUE

Director del Secretaría General Técnica

“ Hay que evitar acercarse a la excelencia por cuestiones de imagen”.

Más difícil todavía

La aplicación del modelo EFQM resulta especialmente difícil en el sector financiero, debido a que son organizaciones muy jerarquizadas, y por tanto, la transversalidad y las estructuras horizontales son más difíciles de lograr.

Modelo integral

El acercamiento al modelo desde el punto de vista intelectual fue muy enriquecedor, porque te permite abstraerte un poco del día a día y contemplar tu organización de una forma integral. Además, las acciones de mejora que se desprenden de la aplicación del modelo han ido creando una sistemática de actuación muy positiva.

¿Una cuestión de imagen?

Hay que evitar acercarse al mundo de la excelencia por cuestiones de imagen exclusivamente. Y eso ha ocurrido mucho con el aseguramiento. Lo importante no es el premio en sí, su concesión formal, sino el reconocimiento de alguien independiente y externo que te dice que la manera en que se están haciendo las cosas es la adecuada y que, a pesar de todo, queda mucho camino por recorrer.

Cambios

En este mundo de la calidad cobra un papel determinante el trabajo en equipos multidisciplinares, trabajar por proyectos, lo cual está muy ligado a la gestión por procesos.

Credibilidad

Es importante darle credibilidad al proyecto, especialmente ante la gente que está más involucrada, en el sentido de que lo haces no por conseguir un premio, como una moda, sino como algo que sirve a las personas y a la organización, para mejorar.

Y ahora ¿qué?

Ahora estamos inmersos en el desafío de mejorar lo que nos queda sin estar sujeto a la consecución del premio europeo. En nuestro caso, seguramente tendremos que incidir más en la gestión por procesos.



PEDRO Mª LÓPEZ DE GÁMIZ

Técnico de Calidad

“ La excelencia es una utopía a perseguir”.

Cuéntame tus impresiones respecto al proceso.

El cambio experimentado ha sido sustancial. Se ha recorrido un camino muy largo. Desde las primeras aproximaciones a Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, certificaciones ISO, la aproximación al modelo EFQM, Autoevaluaciones, nuestra propia formación, entrar en Euskalit como evaluadores, conocer experiencias de otras empresas, encuestas de satisfacción de clientes y de personas, etc. Ha sido una experiencia profesional, e incluso personal, muy positiva.

¿Cómo te han sentido los premios?

Conseguir la Q Plata me satisfizo mucho, fue un reconocimiento al trabajo que hicimos al sentar las bases, comenzar a definir procesos, hacer una memoria, etc. Toda una metodología que te lleva a hacer las cosas de otra forma. Posteriormente vino la Q de Oro, un premio si cabe todavía más gratificante, que reconoce que estamos en el camino idóneo.

Esta carrera en pos de la excelencia ¿tiene fin?

No. Es una carrera en la que la meta se va desplazando y no llegas nunca. A la excelencia no llegas nunca, es un ideal, una utopía, pero como no persigas esa utopía, no avanzas. Si la excelencia fuera una meta fija y estática entonces sería frustrante; cuando llegas ¿qué haces? ¿te jubilas?

Los trabajadores ¿han percibido que están inmersos en una dinámica orientada a la excelencia?

Pienso que sí. Ahora es la Q Oro, pero cuando nos concedieron la Q de Plata repartimos la memoria a todas las personas de Caja Laboral y lo mismo haremos con la Memoria de la Q de Oro. También hemos logrado la certificación medioambiental, y hemos avanzado en prevención de riesgos. Además, hemos hecho bastante campaña, varias comunicaciones, retroinformaciones, notas de la dirección general, S` acciones que contribuyen a que la gente esté informada, se implique y vaya adquiriendo cultura de excelencia en gestión.

¿Experiencia recomendable?

Sí, sin duda. Estamos hablando de un modelo gestión global de la empresa en el que acaban implicándose todas las personas.

FAGOR COCCIÓN

al encuentro de la excelencia

El negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos completa casi una década de éxitos en calidad con la obtención de la Q de Oro de Euskalit.



España, Portugal y República Checa, número uno del mercado de cocinas de Polonia, y exporta el 25% de su facturación a más de 40 países.

Trabajo en equipo y mejora continua

La apuesta estratégica de Fagor Cocción se orienta a la satisfacción del cliente. Y para lograrlo se basa en conseguir la participación de las personas mediante el trabajo en equipo y la excelencia en la gestión a través de la mejora continua. El objetivo último es el de hacer un negocio rentable que le permita crear riqueza para la sociedad en forma de nuevos puestos de trabajo. ●

El negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos lleva andado un largo trecho en el terreno de la calidad. Un recorrido que se inició en 1993 con la obtención de la ISO 9001 y con la implantación, un año más tarde, de los equipos de mejora, que se consolidó en 1996 con la organización por negocios (fue entonces cuando Fagor Electrodomésticos se estructuró en base a siete negocios) y que ha culminado recientemente con la obtención de la Q de Oro de Euskalit.

Fagor Cocción tiene unas ventas próximas a los 180 millones de euros y ocupa a cerca de 600 personas. Su catálogo está compuesto por placas (gas y eléctricas, vitrocerámicas y de inducción), hornos, campanas, cocinas,

hornos microondas, fregaderos y grifos. Es líder del mercado de encastre en

Kalitatearen bidea Egoketa Negozioan

- 1993an** ISO 9001 ziurtagiria.
- 1994an** Hobekuntza lantaldeen ezarpenaren hasiera.
- 1995ean** EFQM lehen autoebaluaketa.
- 1996an** Negozioka antolaketa.
- 1997an** Negozioreen plan estrategikoa.
- 1998an** EFQM bigarren autoebaluaketa.
- 1999an** Negozioreen kudeaketarako eredia.
- 1999an** EFQM hirugarren autoebaluaketa.
- 2000n** ISO 14.001 ziurtagiria.
- 2000n** SGPRL (*) ezarpena.
- 2001ean** Prozesuka egindako kudeaketa.
- 2001ean** EFQM ebaluaketa Euskaliteko zilarrezko Qa.
- 2002n** EFQM ebaluaketa Euskaliteko urrezko Qa.

(*) Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales



BELEN KORTABARRIA

Gerente del Negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos.

“ Entre todos hemos implantado un sistema de calidad que nos lleva a trabajar mejor, y a conseguir mejores resultados”.

La Q de Oro ha supuesto un reconocimiento a los todas las personas del Negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos. “Se trata de un reconocimiento a una labor realizada durante muchos años que nos ha introducido en una dinámica de análisis y mejora permanente: en definitiva, reconoce el compromiso de este Negocio con la mejora y la calidad de la gestión”, comenta Belen Kortabarría.

El resultado de este proceso ha sido altamente satisfactorio en cuanto a mejora de la eficiencia y de la calidad de la gestión. En este sentido, la implantación de este proceso podría suponer una ventaja competitiva frente a aquella competencia que no estuviera trabajando en esta línea. Por otro lado, la Q de Oro además de ser un reconocimiento a los trabajadores, supone también un reconocimiento que tiene su repercusión en el exterior ya que refuerza positivamente la imagen de empresa.

Los trabajadores, protagonistas del proceso

“Creo que todas las personas de este Negocio han contribuido a alcanzar este logro, indudablemente no hubiera sido posible llegar hasta donde hemos llegado sin el trabajo de todas ellas”, afirma Belén.

Todos los trabajadores de mano de obra directa de este negocio (420 personas de 500 trabajadores totales) están organizados en Equipos de Mejora, lo que potencia claramente la creatividad y la plena participación.

“Tengo la impresión que las personas no han sido conscientes de lo que en verdad han contribuido en este proceso, y quizá la entrega de la insignia de la Q de Oro a cada una de ellas les haya servido de reconocimiento personal. Entre todos hemos implantado un sistema que nos lleva a trabajar mejor y a conseguir mejores resultados, y eso se nota en el ambiente”.

La participación, factor clave

El hecho de que en una cooperativa la participación del colectivo esté más arraigada que en empresas de otra naturaleza jurídica, influye positivamente en la implantación de este sistema, puesto que la participación real y plena del conjunto de los trabajadores es un factor clave para culminar con éxito este proceso.



MIREN BERASATEGI

Egoketa Negoziaren Kalitate arduraduna.

“ Ezarri dugun dinamika honi eutsiko diogu”.

Kontaiguzu, zeintzuk izan dira prozesu honetan bizi izan dituzun inpresioak?

Azken urte honetan, Urrezko Qa lortzeko jarraitu dugun prozesua koordinatzea tokatu zait, eta baita gestioko memoria egitea ere. Memoria honetan gestioa prozesu bidez ezartzea aztertzen da batipat, nahiz eta sistemaren oinarria 1994an finkatu zen finkatua izan. Gestioa prozesu bidez lantzean helburu garbia lortu nahi da: gestioaren hobekuntza, eta langileen benetako inplikazioa. 2001ean sistema finkatu eta sistematizatu egin da egoketa negoziara.

Nire ustez oso prozesu exigentea izan arren baliagarria iruditzen zait, etengabeko hobekuntza lortzeko bidean jartzen baikaitu. Gainera, langileak langileak prozesuaren parte sentitu direla uste dut, “lanean jarraituzera animatzen zaitu” eta antzekoak entzun baititut beraien artean, eta hori oso baliagarria iruditu zait.

Zeintzuk dira hobekuntza lerrorik garrantzitsuenak?

Pertsonen inplikazioa batez ere, eta hobekuntza taldeen bidez eman genituen jadanik lehen urratsak. Horretaz gain, aurretik ere asko zaindu dugun bezeroaren atentzioa ziurtatu nahi dugu eta, azken finean, ezarri dugun gestio prozesu eta sistemaren bidez, guretzat oinarritzekoak diren bi helburuen lorpena ziurtatzera eramango gaituela uste dugu, hau da, errentagarritasuna eta lana. Horrela, gestioaren kalitatea ziurtatuz, kanpoko hazkundea lortzeaz gain, errentagarritasuna haziko dugu eta berarekin baita lana ere.

Zer izan da, zure ustez, prozesu honetan faktorerik zailena?

Zalantzarik gabe, eguneko agenda estua errespetatuz epe luzerako prozesuetan lanean jarraitzea izan da nire ustez zailena. Ez da bat ere erraza egunegun sortzen diren arazoeri arazoei aurre egitea, etorkizuneko ikuspegia mantenduz. Horregatik, aurrerapausuak emateko behar beharrezkoa da alde aurretik benetako konpromisoa izatea.

Eta Urrezko Qa lortu ondoren, zein da hurrengo pausua?

Aurrerantzean ezarri dugun dinamika honi eutsiko diogu, alde batetik, dinamika ona iruditzen baitzaigu, eta bestetik, gure hutsuneak identifikatzen laguntzen digun heinean, etengabeko hobekuntzaren bidean jarri baikaitu.

Intraemprendizaje: la revolución que viene

EL AUTOR DEFIENDE EL ROL DEL EMPRENDEDOR INTERNO EN LAS EMPRESAS Y RECLAMA UN ESPACIO APROPIADO PARA QUE REALICEN SU COMETIDO.

Juan Mari Okina, LKS

En la actualidad existe cierta sensación de paulatina pérdida del espíritu y de los valores emprendedores que nos caracterizaron años atrás. Así mismo, no es falso reconocer cierto grado de preocupación por la falta de nuevas iniciativas empresariales, así como el estancamiento que se está dando en la aparición y/o creación de nuevos negocios y actividades.

El sistema actual no estimula el desarrollo del espíritu emprendedor, y de hecho enseña el conformismo y la disposición al trabajo en relación de dependencia. Se desalientan o no se tienen en cuenta las habilidades creativas de los jóvenes, aunque esta creatividad sea el componente fundamental para la mayoría de los empresarios.

Es en este contexto donde a lo largo de estos últimos años, y desde diferentes ámbitos se han ido promoviendo diferentes iniciativas, con la intención de solucionar la aparente situación de "hambruna" emprendedora que sufrimos. Pero las prioridades en el mundo de los negocios están cambiando, estas prioridades están evolucionando hacia el desarrollo interno.

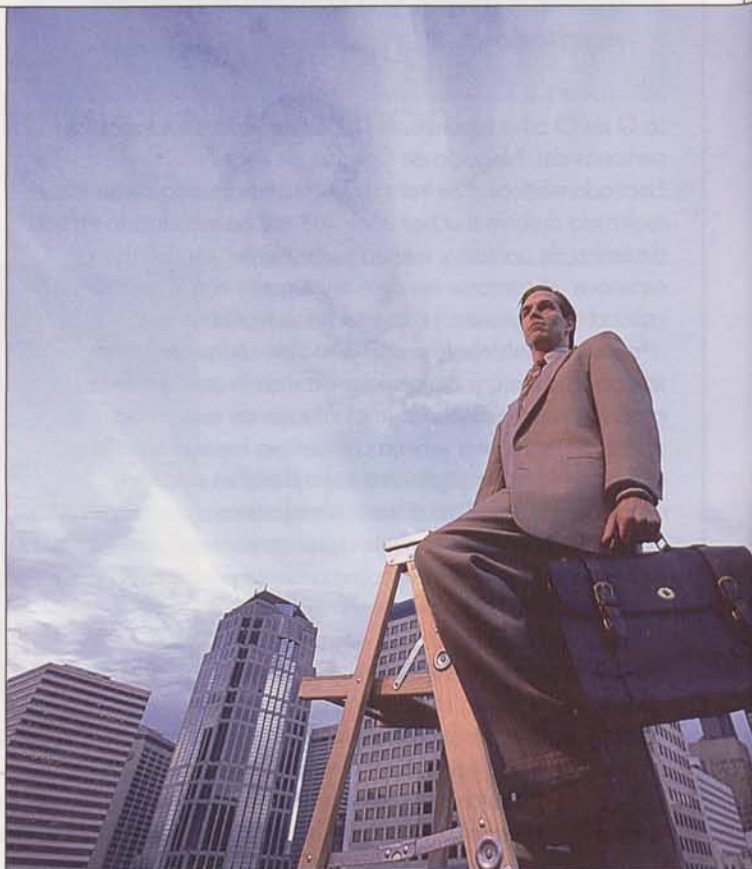
Desde estas líneas lo que se pretende es informar sobre una nueva tendencia en el mundo de los negocios, nos referimos a las teorías del "intrapreneurship" (intraemprendizaje), por las que la verdadera clave del éxito de una empresa se encuentra en el desarrollo interno. Pues es éste el factor que permite a las empresas competir en unos mercados crecientemente exigentes y cambiantes. El crecimiento de generación interna es probablemente la clave del éxito de una empresa a largo plazo.

Intrapreneurship

Intrapreneur, es un galicismo que significa "intraemprendedor", o emprendedor interno.

Fomentar el *intrapreneur* parece solucionar problemas estructurales e incrementar la competitividad y capacidad de generación de empleo.

La empresa de éxito y crecimiento rápido, tiene que tener la capacidad de moverse con rapidez. Ser flexible, pasar de ver el cambio como una amenaza, a verlo como una oportunidad. Debe "ver" nuevas oportunidades, y estar dispuesta a experimentarlas, "tomar una idea, convertirla en producto y llevarla con rapidez al mercado a partir de una percepción imaginativa de nuevas necesidades", debe ser una actividad básica y crítica.



Es aquí donde surge la figura del *intrapreneur*. El *intrapreneur*, reúne las mismas características que el emprendedor "típico", con la única diferencia de que su área de actuación son empresas ya creadas. Estamos hablando de personas con capacitación y vocación emprendedora, pero que desarrollan su trabajo desde el interior de la organización, y para el beneficio de ésta.

El *intraemprendedor* introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que permiten a la empresa en su totalidad crecer y beneficiarse. En general son visionarios de nuevos escenarios o de mejoras particulares que podrían ser incorporadas a un proceso, producto o servicio, de cuyos resultados podrían derivarse mejoras en los beneficios empresariales.

Encontrar, favorecer y conservar unos emprendedores internos efectivos, capaces de "morir" por una idea y convertirla

en realidad, es una cuestión esencial. Por tanto es vital, que las organizaciones sean capaces de establecer un sistema que fomente la innovación y el *intraemprendizaje*. Así como habilitar un espacio a estos emprendedores internos para desempeñar su trabajo.

Espacio adecuado

Para crear un ambiente propicio para la innovación y el *intraemprendizaje* hay que comprender y transferir estos conceptos al resto de las personas involucradas en la organización. Ambos conceptos (innovación e *intraemprendizaje*), requieren un ambiente propicio de siembra y cosecha.

Para eso lo primero es definir nuestro campo; y en el caso que nos ocupa el "campo" es la totalidad de la organización. El fenómeno del *intraemprendizaje* no se ha de limitar a revitalizar únicamente los procesos de negocio, sino que además ha de revitalizar la propia organización.

Para conseguirlo el impulso debe provenir desde arriba y propagarse por el resto de la estructura organizacional para que esta se impregne de "el sentido del propósito" y "el sentido del trabajo", vinculado a la política intrapreneur: "todos para uno y uno para todos".

Es necesario **crear confianza**, en la propia organización, sobre la propia organización y en cada de uno de sus miembros. Confianza, autoconfianza y confianza colectiva. Ésta es la base para cualquier intento organizacional para fomentar el *intraemprendizaje*.

En cierto modo esto implicará que la cúpula le animará con todo su apoyo a correr riesgos y experimentar con ideas nuevas, en particular cuando la mar esté revuelta; es decir, cuando resulta que

si uno asume riesgos suele quedarse sólo. También puede hacer falta "perdonarnos" por quebrantar las normas. Es esencial si se produjera un fracaso, mostrar confianza ejercitando un control nada autocrático junto con un *feedback* positivo y los elogios adecuados.

La confianza instalada facilita la segunda clave: **delegar**. Autorizar a tomar decisiones autónomas, a asumir riesgos, en definitiva dejar que nos sintamos libres. Y es consiguiendo este "sentirse libres", donde surge lo mejor de cada uno.

La delegación implica "compartir el poder", democratizar la estructura, trocar el paradigma "mando y control", hay que vencer los límites impuestos por los intereses particulares de los sectores en la disputa por conservar o, a veces, incrementar el poder relativo de cada jefe, departamento, división... accionista.

La **comunicación** es así mismo un factor clave. El entorno de este esfuerzo de propagación de la cultura emprendedora

queda a su vez determinado por la calidad de los canales de comunicación interna y es aquí donde entran en juego variables tan dispares como los estilos de comportamiento de los jefes, y el sistema (si este existe) de "gestión del conocimiento".

Entonces: abramos las ventanas, renovemos el aire del ambiente y digamos en voz alta: los que quieran innovar tienen la libertad para hacerlo y pueden tener éxito dentro de nuestra organización aun cuando su impulso nos brinde, inicialmente, algún que otro fracaso.

Esto implica que las políticas de recursos humanos tienen que ser revisadas para adecuarlas a un nuevo ambiente interno, comprendiendo en ello a los sistemas de retribución (monetarios y no-monetarios) e incentivos a la productividad.

Junto con una razonable política de remuneraciones e incentivos tiene que ser considerada una cultura corporativa que se caracterice por la libertad otorgada para desplegar el potencial creativo de los *intraemprendedores*. ●

Barneko ekintzaileak zaindu beharra

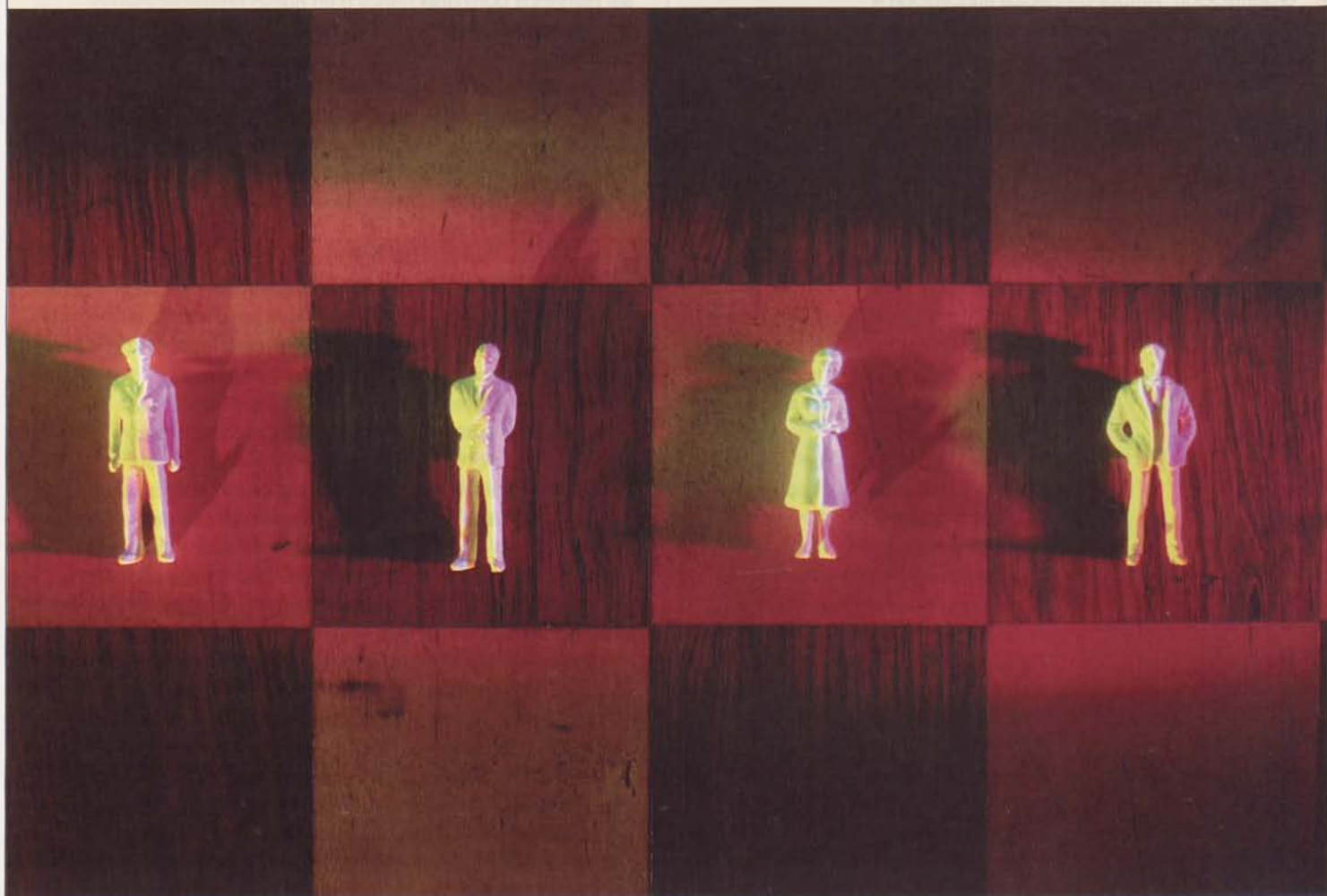
Aberastasuna sortzeari dagokionez hazkunde handia eta errentagarria duten enpresek desberdin egiten dituzte zenbait gauza, beste enprekin konparatuta. Lehenik eta behin, badakite aitortzen beren barne ekintzaileen kalitatea berebiziko garrantzia duen aktiboa dela. Barne ekintzaile horiek ematen diote enpresari lehiakideen aldean abantailarik handiena, funtsezko bi alderditan: lehena, barruan ekimen berriak bultzatzeko berezko gaitasun horren bidez, lehiakideek ikusten ez dituzten negozio aukera berriak "ikusteko" gaitasunaren bidez; eta bigarrena, aukera horietatik jasotzea espero den "uzta" jasotzeko beharrezko diren baliabideak mugiarazteko duen berezko gaitasunaren bitartez.

Enpresa barruko ekintzaileek, beraz, garrantzi kritikoa dute. Laguntza eman eta "lekua" egingo dien enpresa-kultura izatea ere funtsezkoa da. Kudeaketa prozesuek hazkunderako motor izatea hartu behar dute ardatz, denbora kendu eta energia lapurtu besterik egiten ez duten praktika burokratikoak men egin beharrean.

Horretarako aurretiazko baldintza da kultura irekia izatea, aurrera begiratuko duena, "aglutinatzaile" bat eta antolakuntzari buruzko ikuspegi bateratua emateko. Azken batean eta laburbilduz, barne ekintzaileak antzemateko gaitasuna hobetu eta fintzeko premia dugu eta ahalik eta gehien nabarmendu daitezten bultzatu eta euren lanak arrakasta izan dezan behar den testuingurua sortzeko beharra.

Beharbada, gaur egun gure erakundearen egitura eta gure buruko eskemak ere ez daude prestatuik aldaketa hauei erantzuteko. Baina inolako zalantzarik gabe, hobe izango dugu prestatuz joatea, azken iraultza hori, "barne ekintzaileen iraultza", iritsi da eta.

Gestión del conocimiento



- ¡Toñi, cállate!... ¡Te he dicho que te calles!
- ¡Pero si no he dicho nada!
- ¡¡¡Que te calles!!!

Este diálogo (¿) surrealista es rigurosamente cierto. Protagonistas: un matrimonio que ya había cumplido sus bodas de plata como pareja.

Pero es que a algunas personas se les niega el derecho a hablar incluso cuando no dicen nada. Se les despoja, incluso, de la presunción de sabiduría.

Al ingeniero se le presumen conocimientos, se le reconocen capacidades. Al trabajador manual, no. Al operario de mano de obra directa se le dice qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo lo debe hacer y ... se le ponen al lado personas "responsables" para que lo controlen, lo vigilen y lo estimulen al trabajo.

El empresario, el profesional cualificado y el "jefe" se ofenden muchísimo si alguien comete la villanía de dudar de su capacidad, de su honestidad o de su entrega a la empresa, pero esta actitud no se aplica de igual modo a los trabajadores "manuales". Estos tienen que demostrar su capacidad para pensar, su capacidad para aprender y para ser autónomos.

Cuando las empresas amenazan pérdidas o dejan de ganar lo que proyectaban, la medida que se adopta comúnmente es la de reducir la plantilla de menor cualificación profesional con el hipotético y poco defendible razonamiento de reducir gastos. No se piensa en incrementar las ventas o la participación en el mercado.

Sabemos que hay dos polos en la gestión de las empresas: por un lado los ingresos, por el otro los gastos. En el extremo de los gastos están colocados los "obreros"; la gestión del extremo de los ingresos es patrimonio de los directivos. Los éxitos se

contabilizan en un lado y los fracasos se facturan en el otro.

Cierre de plantas, jubilaciones anticipadas a cuenta del erario público, reducción de plantillas, medidas draconianas para los parados... Una ola de ajustes (léase recortes) normativos que afectan a los trabajadores operarios recorre Europa con Italia a la cabeza.

En paralelo se catapulta la gestión del conocimiento como el último grito de la efectividad y el desarrollo empresarial. Se asegura que las organizaciones capaces de administrar el patrimonio cognitivo de su gente son las únicas que realmente tienen futuro.

El activo del conocimiento

Las empresas, mayoritariamente, no contabilizan el recurso inteligente en sus partidas. Primero porque el conocimiento es algo que la gente se lleva a su casa cuando deja el trabajo, y segundo porque es un valor intangible, algo que no se puede tocar con la mano, medirlo o pesarlo. Y lo que no se mide no es posible gestionar, según un viejo aforismo empresarial.

Esa es la dificultad con la que se encuentran los directivos enfrentados a la cruel realidad de tener que aceptar el reto como gestores, pero sin poder dominar ni las cifras ni las herramientas que les permita hacerlo.

Para entender en toda su magnitud las dificultades reales de la gestión del conocimiento conviene tener en cuenta que no sólo interviene el poseedor del saber y su disposición a compartir su experiencia y su ciencia, sino que también cuenta el talante del receptor que acepta el contenido de ese saber que se le ofrece. Demasiadas veces no deseo enterarme de lo que me dicen, quiero enterarme de lo que me interesa.

Todos tendemos a defender nuestro mundo, el conjunto de nuestras creencias o de nuestras ideas, y nos molesta la información que la pone en duda o la contradice. Nos sentimos en peligro cuando algo produce una disonancia en nuestro esquema mental.

Los conocimientos que no encajan, los datos "extraños", los criterios que no concuerdan con lo esperado y las expectativas propias que no se cumplen los rechazamos de forma automática porque nos inquietan. Preferimos la seguridad del conocimiento "controlado". Y así caemos en persistente y pegajoso prejuicio.

Quién mantiene un prejuicio jerárquico, taylorista, corporativista o elitista acabará captando sólo el conocimiento que corrobora su idea. Quien tenga una visión academicista del conocimiento recordará vivamente al chapucero incapaz de interpretar un plano y, en el lado contrario, encontraremos al que valora sobre todo la experiencia rememorando anécdotas de "teóricos" incapaces de resolver un simple problema práctico.

De hecho, la mayor parte de la gente sólo percibe las informaciones que corroboran sus propias ideas. Por eso los prejuicios, que anulan cualquier evidencia en contra, son casi inmortales.

No aspiramos a saber, sino a tener razón.

A los actuales gestores del conocimiento yo les diría que deben hacer un enorme y sincero esfuerzo para desintoxicarse de la ortodoxia imperante en el mundo de las Políticas de Personal y volver su mirada al mundo complejo de la realidad de unas empresas donde hasta el más humilde de sus trabajadores (sobre todo él) acumula un patrimonio valioso de experiencia, creencias y vivencias. ●

Las empresas, mayoritariamente, no contabilizan el recurso inteligente en sus partidas. Primero porque el conocimiento es algo que la gente se lleva a su casa cuando deja el trabajo, y segundo porque es un valor intangible, algo que no se puede tocar con la mano, medirlo o pesarlo. Y lo que no se mide no es posible gestionar.

Propuestas para una gestión eficaz y universal del conocimiento

En primer lugar importa mucho el talante con el que nos debemos acercar al depositario del conocimiento, y a este respecto es determinante no ir de "persona más cualificada".

Además, añadiría los siguientes puntos:

- **El conocimiento sólo se da voluntariamente.**
- **Para sumar conocimientos es preciso, primero, escuchar y, después... volver a escuchar.**
- **Comenzar por comprender aquello del conocimiento ajeno que es positivo (dejando a un lado las equivocaciones).**
- **Centrar la atención en el conocimiento, no en las personas (categoría social, nivel académico, etc.).**
- **No añadir complejidad a cosas que son simples.**
- **Jamás limitar las oportunidades para expresar conocimientos o experiencias en la gente**
- **Valorar más el conocimiento y la sabiduría que la brillantez.**

Permite, amable lector, terminar mi reflexión con una anécdota ocurrida en las altas cumbres de la investigación astronáutica.

La Nasa invirtió más de millón y medio de dólares en la investigación de un bolígrafo que pudiera escribir en espacios sin gravedad, boca abajo o bajo el agua, de manera que les permitiera a los astronautas escribir sus notas en cualquier circunstancia y lugar. Personas altamente formadas y expertas en varias materias científicas dedicaron más de dos años de investigación hasta lograr un producto homologable y adecuado.

Los rusos utilizaron un lapicero. Parece que le plantearon el problema a un carpintero.

Enfermedades cardiovasculares: Pero... ¿eso me puede pasar a mí?

LAS ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES SON 20 VECES MÁS LETALES QUE LOS ACCIDENTES DE TRÁFICO. LA PREVENCIÓN Y LOS HÁBITOS SALUDABLES, PRINCIPALES ANTÍDOTOS PARA EVITAR PROBLEMAS CARDIOVASCULARES.

Ignacio Iriarte, cardiólogo de BIHOTZ, Centro de Consultas y Exploraciones Cardiológicas y Rehabilitación Cardíaca

Es la preocupación que se nos pasa por la cabeza cuando nos enteramos de que alguien que nos es cercano ha tenido un problema cardíaco. Quien más o quien menos, todos conocemos a alguien que ha sufrido un problema de este tipo, y no es de extrañar, porque en nuestro país, casi 4 de cada 10 personas fallecen por enfermedades del aparato circulatorio(1).

Cada vez estamos más concienciados de que no merece la pena jugarnos nuestra propia vida -ni la de los demás- en la carretera. Pues bien, comparativamente las enfermedades cardiovasculares son 20 veces más letales que los accidentes de tráfico y sin embargo no hacemos nada por evitarlo.

Pero, lejos de resignarnos y aceptar estos datos como un hecho inevitable, estamos a tiempo de tomar medidas y reducir nuestro riesgo cardiovascular.

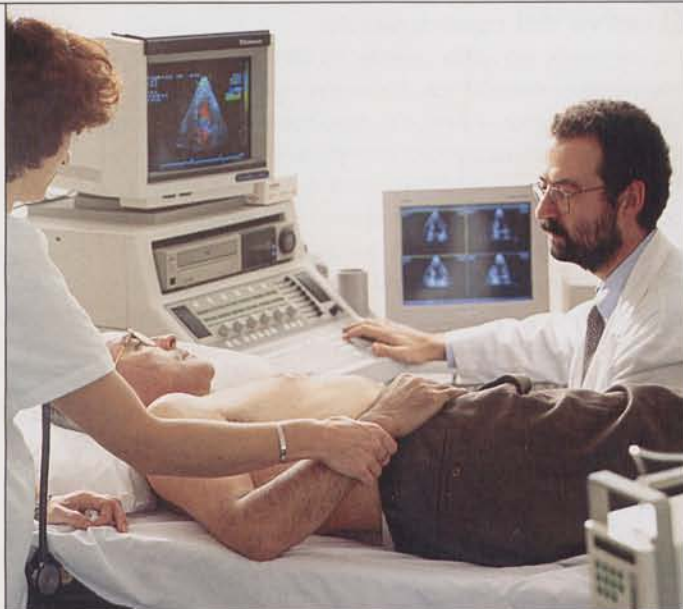
Hábitos más saludables

Aunque son muchas las veces que sospechamos que estamos asumiendo un alto nivel de riesgo (tenemos varios kilos de más, fumamos, tenemos la tensión alta, excesivas preocupaciones en el trabajo, etc...), la realidad nos demuestra que muy pocos somos capaces de tomar medidas por nosotros mismos. Como siempre hemos sido así, ahora no vamos a cambiar. Lamentablemente es una vez desarrollada la enfermedad cuando nos damos cuenta de la gravedad del asunto y entonces sí nos esforzamos por cambiar.

Lo que debemos hacer, antes de nada, es concienciarnos de que "eso" nos puede pasar a cualquiera si no nos cuidamos, y después, tenemos que vencer la pereza que nos impide cambiar los malos hábitos de vida que hemos adoptado a lo largo de los años. Basta con mentalizarnos de que a partir de hoy voy a intentar cambiar un poco y anunciárselo a nuestros familiares, amigos y compañeros más próximos para haber dado un gran paso hacia una mejor calidad de vida.

Gracias a la Ciencia, hoy en día un enfermo del corazón se puede recuperar casi completamente y volver a trabajar y hacer una vida normal. Muchos pacientes afirman que después de haber sufrido un problema de corazón han logrado una calidad de vida superior a la que tenían antes de la enfermedad gracias a los nuevos hábitos aprendidos.

Pero, volvamos a la pregunta que nos hacíamos al principio. ¿Eso me puede pasar a mí? Para hacernos una idea de la incidencia de este tipo de enfermedades en nuestro entorno veamos algunos datos recogidos en los últimos años entre los



trabajadores asociados a Lagun Aro(2).

- Durante los últimos cinco años, una media de 32 personas cada mes han tenido que ser atendidas por motivo de algún tipo de enfermedad cardiovascular.

- En términos generales, el tiempo medio que un trabajador está de baja, independientemente del tipo de enfermedad, es de unos 25 días. Sin embargo, el tiempo necesario para remontar una enfermedad cardiovascular es un 85% superior(3).

- En los últimos cinco años, el tratamiento de las enfermedades cardiovasculares de las personas adscritas a Lagun Aro ha generado más de 90.000 días de baja, el equivalente a tener una plantilla de 125 trabajadores totalmente inactiva durante más de 2 años. Además, el gasto en prestaciones por incapacidad laboral que le ha supuesto a Lagun Aro supera los 4.6 millones de euros (más de 765 Millones de pesetas) a lo que hay que sumar el coste de atención sanitaria. A la vista de estos datos podemos intuir el enorme trastorno que esto supone también para la actividad de nuestras empresas. ●

(1) Fuente: INE, Defunciones según las causas de muerte, 1998.

(2) Fuente: Departamento de Provisión de Lagun Aro. Datos referidos a los años 1997-2001.

(3) (La Rehabilitación Cardíaca reduce notablemente el tiempo de baja del paciente y permite su rápida reincorporación social y laboral).

El equipo médico de Bihotz se pone a su disposición para resolver cualquier duda que pueda surgirle; no tiene más que enviar un e-mail a: bihotz@bihotz.es
Si quiere conocer Bihotz, puede visitar su página Web: www.bihotz.es

¿Es usted un consumista empedernido?

TRES DE CADA CINCO PERSONAS JUBILADAS SE SIENTEN SATISFECHAS CON SU PODER DE ADQUISICIÓN.

ICTE

El efecto que el consumismo tiene en la tercera edad ha sido analizado en repetidas ocasiones, y los resultados siempre han destacado que aproximadamente tres de cada cinco personas jubiladas se sienten satisfechas con su poder de adquisición. Efectivamente, el número de satisfechos aumenta si, por las circunstancias que fueran, crecen los ingresos que perciben.

A continuación le proponemos una encuesta que le ayudará a descubrir si es usted un consumista empedernido. ¿Se atreve? Después de responder a estas preguntas, podrá contrastar las respuestas con los resultados.



¿Qué hace con toda la propaganda que llega a su casa ofreciendo los más variados objetos a precios muy tentadores?

- a) La tira.
- b) Se la lee bien y en algunas ocasiones la guarda por si acaso.
- c) Hace uso con relativa frecuencia de alguna de estas ofertas.

¿Le atraen y/o utiliza objetos personales (bolsos, corbatas, paraguas, llaveros, zapatos, mecheros, ...) en los que es evidente el anagrama o distintivo de su procedencia?

- a) No. Si los usa es porque se los regalan.
- b) De vez en cuando.
- c) Sí. Usted cree que su diseño y calidad son muy superiores, aunque el precio suba por la marca.

¿Renueva su vestuario con la temporada o su coche cada cierto número de años, aunque no sea totalmente necesario?

- a) No. Compra o cambia estas cosas sólo cuando lo necesita.
- b) En cuanto a la ropa suele comprarse algo nuevo sin llegar a renovar su vestuario.
- c) Sigue la moda siempre que puede. Renueva bastante su vestuario y cambia de coche cuando sus medios lo permiten.

¿Qué elige a la hora de hacer regalos?

- a) Regalos estándar.
- b) Algo que la persona a quien regala sugirió que le gustaría tener o que usted sabe seguro que la agrada.
- c) Objetos rabiosamente de moda.

¿Cómo hace uso usted de las rebajas?

- a) De ninguna manera.
- b) Espera para comparar alguna cosa que le interesa cuando baja su precio.
- c) Disfruta con ellas; compra cosas que realmente no necesita sólo porque son muy baratas.

Repase sus "posesiones". ¿Tiene muchas cosas que compró encantado pensando que serían muy útiles y que luego no ha usado?

- a) No, usted lo medita antes de gastar su dinero.
- b) Algunas. Pero si no las ha usado, las usará.
- c) Algunas. A veces actúa por impulso y se deja llevar.

¿Suelen decirle que derrocha el dinero o siente usted que lo hace?

- a) Para nada; aunque tampoco es "rata".
- b) A veces gasta, pero lo que se dice derrochar ... nunca se pasa.
- c) Sí, lo primero y/o lo segundo. Sinceramente disfruta comprando y gastando.

Resultados

Predominio de A: *Usted no es consumista*, o lo es ligeramente. Compra lo que necesita. No suele gastar en exceso, ni por supuesto por encima de sus posibilidades. Valora la calidad de los objetos y muy pocas veces se deja llevar por la propaganda o la publicidad. No es usted rícano pero reconoce que trabaja muy duro para ganar su dinero, necesita la seguridad del ahorro y le molesta malgastar o tirar el dinero.

Predominio de B: *Está usted a mitad de camino, es un consumista moderado.* Se encuentra inmerso en una especie de circuito en el que consumir es un hábito, una forma de conducta que se autoalimenta. Muchas veces se da cuenta de que vive pendiente de cosas inútiles o innecesarias pero esta certeza surge

sólo cuando se detiene a pensar y curiosamente tiende a hacerlo cuando se encuentra con agobio o con un estado de ánimo algo decaído. El intento de justificación alegando que se encuentra en una sociedad consumista no explica que usted siga la corriente.

Predominio de C: *El consumo le cala hasta los huesos.* Le encanta gastar dinero, comprar, tener cosas, ceder antes los caprichos, ... Disfruta con ello. Uno de sus entretenimientos es salir a comprar y no entiende "salir de compras" por pasear por las tiendas. Usted compra todo y en cualquier sitio, a crédito o pidiendo prestado. ¿Cuántas tarjetas tiene? Alguna vez ha llegado a superar sus posibilidades y se ha visto en números más que rojos. Pero no desespere; no todos los de este grupo han llegado a esta situación, aunque están en camino de hacerlo. ●

En el centro sentado, el campanero de Alzola José Irusta Ulacla. A la derecha de pie, con pantalón corto, Paco Isasti Irusta en 1948 (foto cedida por la familia Isasti)



Campaneros (I)

AUNQUE HA EXISTIDO LA FIGURA DEL CAMPANERO "CIVIL", QUE DESEMPEÑABA SU OFICIO EN AYUNTAMIENTOS Y OTROS EDIFICIOS QUE CONTABAN CON CAMPANAS, TRADICIONALMENTE EL TOQUE DE CAMPANAS HA SIDO OBLIGACIÓN DE LOS SACRISTANES.

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

En nuestro entorno, los sonidos obtenidos por el toque de campanas han servido tradicionalmente para transmitir todo tipo de información.

Según Antxon Aguirre Sorondo, que ha estudiado exhaustivamente el mundo de las campanas, éstas han sido utilizadas tanto para fines de carácter social como de carácter religioso. Entre los primeros se pueden señalar, la llamada a la población para acudir a determinados actos (los concejos entre otros), comunicar noticias como el inicio de las fiestas patronales (el repique de campanas) o transmitir alarma por un incendio o cualquier otro hecho similar. Entre los segundos cabe destacar el toque

para convocar a la población a actos litúrgicos o a la oración individual; para comenzar alguna actividad (las procesiones); para informar de la celebración de bautizos, funerales o de la administración de la extremaunción y viáticos a los enfermos; y también para informar de la muerte de algún vecino.

En ocasiones, se diferencia entre el campanero y el volteador o bandeador, entendiéndose que el primero es el que repica con cuerdas (lo más difícil) y el segundo es el que lo hace a brazo. Este oficio siempre ha tenido algo de singular, y ha sido descrito y reproducido por la literatura y el arte de distintas culturas. Como ocurre con otros oficios, los campaneros se han concentrado en calles y plazas.

Aunque ha existido la figura del campanero "civil", que desempeñaba su oficio en Ayuntamientos y otros edificios que contaban con campanas, tradicionalmente, el toque de campanas era obligación de los sacristanes. En nuestro entorno, son pocos los que quedan en activo y pocos también los que van a tener continuidad, puesto que los impersonales y fríos procedimientos eléctricos, aunque prácticos, van sustituyendo inexorablemente a todos nuestros campaneros.

Los sacristanes-campaneros de hace tres siglos

En las "Constituciones Synodales" (decisiones de los sínodos o concilios de

los obispos), del obispado de Calahorra y La Calzada de 1700, se definen con mucha precisión las obligaciones de los sacristanes y entre las mismas aparece "tocar las campanas cuando se tuvieran que tañer". Se establecía igualmente que: "Tendrán muy grande cuydado en tañer à las Ave Marias en las horas acostumbradas; y asimismo de hazer señal de doble por las animas. Los Domingos, y Fiestas de guardar, despues de medio dia, tañeràn la campana, para que vengan à oir la Doctrina Christiana; y que la noche antes del dia de ayuno se haga señal que eligieran como conveniente con la campana de la Iglesia, para acordar à todos el precepto."

También se encomendaba a los sacristanes campaneros funciones de custodia, al señalarles que: "de la torre y campanario tendrán mucho cuydado, no dexando que suban à ella muchachos; y quando alguna vez subieren, sea estando èl presente; y no permita que se repiquen las campanas con piedras, como suelen hazer, por aumentar el sonido, y con ellas las vienen a quebrar."

Hace tres siglos ya había problemas para que los sacristanes, y por lo tanto los campaneros, siguieran siendo clérigos, pues en muchas iglesias del Obispado de Calahorra y La Calzada, no había más que un sacerdote, sin nadie que le ayudara, por lo que se ordenaba que en todas hubiera sacristán, aunque fuera seglar: "Y en falta de Sacerdote, sea Diacono; y en su falta, Subdiacono; y no pudiendose aver, sea de menores Ordenes; y no aviendo Estudiante Ordenado, pueda ser Seglar de vida honesta, y buena fama; y qualquiera de los Ordenados sea preferido al Seglar, con el salario, y derechos acostumbrados. Y en caso que no se hallare Clerigo, y aya de ser Lego, se procure que sea soltero, y no casado."

Se estipulaba un fuerte control sobre todo lo que se les encomendaba, pues se establecía que: "Otro si, estatuímos, y ordenamos, que el tal Sacristan se ponga, y nombre por el Cura, y Beneficiados; el qual darà fianças llanas, y abonadas, que darà buena quenta de la plata,

Ornamentos, y de todos los bienes de la Iglesia, que se le entregaren; y quanto sea recebido, se le entregue todo lo dicho por inventario, por ante Escribano, firmado del Cura, y Mayordomo; y asimismo lo firme el dicho Sacristan."

Los campaneros

El trabajo de los campaneros, que salvo excepciones, acabó desempeñándose por seglares, tuvo una gran importancia en el pasado, no solo en la organización religiosa sino también en la civil.

Este oficio, que con frecuencia ha pasado de padres a hijos, se compaginaba con otra actividad. El aprendizaje se hacía por observación de los veteranos y la práctica de años, puesto que los ensayos no eran posibles. Sin embargo, no todos son capaces de dominar el oficio, que requiere "mucho oído" al tener que apreciar los sonidos y corregirlos acelerando o relantizando la velocidad del golpeo de las campanas. Se decía que los campaneros debían ser un poco músicos, aunque "de una sola cuerda" (la de manejar las campanas). Entre los que han ejercido esta actividad

numerosos agüistas, supuso un nuevo florecimiento, y durante la época de los baños se oficiaba misa diaria.

Paco Isasti empezó de monaguillo con seis años y se inició como campanero poco después, ayudando a su abuelo José Irusta Ulacia (1866), que se mantuvo en la actividad hasta los 70 años. No ha percibido retribución económica por su trabajo de sacristán-campanero, y se la ha permitido el uso de una vivienda contigua, propiedad de la Iglesia. Por su parte, el Ayuntamiento de Elgoibar le abona una módica cantidad por el mantenimiento del reloj. Lógicamente, conoce como nadie los toques habituales de la Iglesia de Alzola, utilizando algunas o las cuatro campanas (una a cada lado del campanario), y admite sentirse orgulloso de su labor.

Otro campanero es Laureano Tellería Ordozgoiti (1935), que vivía cerca de la iglesia de Segura, circunstancia que le permitió ayudar en la misa como monaguillo cuando contaba 10 años, y más tarde empezó a colaborar con el campanero Serafín Insausti que también era sacristán. En los veintidós años que lleva responsabilizándose del campanario y de sus 5 campanas, ha subido infinidad de veces los veinte escalones que separan la Iglesia del coro, más los ciento veintiséis de empinado caracol que conducen al campanario. Laureano también habla con satisfacción del oficio, que todavía hoy en día sigue ejerciendo, aunque con una actividad mucho más reducida que en el pasado, porque aunque se conservan los ritmos



El campanero de Segura Laureano Tellería Ordozgoiti (1935)

era conocido el dicho: "El Campanero nace, no se hace".

Un ejemplo de campanero en activo, es el de Paco Isasti Irusta (1929), en la iglesia de Alzola, barrio de Elgoibar, que cuenta con unos 200 vecinos, y donde se sigue oficiando misa diariamente. Este lugar tuvo notoriedad hasta hace cuatro siglos como puerto fluvial, donde llegaban por caminos de uña mercancías del interior para su expedición por Deba o, de éste para el recorrido inverso. A partir de 1846, la puesta en marcha del conocido balneario, donde acudían

tradicionales, se han mecanizado los toques.

Aunque la lista de los campaneros es amplia, debemos al azpetiano José Ignacio Alberdi Egaña la referencia a Pedro Foncueva (1669), Sebastián Quintana (1716) y Antonio Palacios (1775), citados por Imanol Elías Odriozola (en "Azpeitia Historiaren Zehar", publicado por el Ayuntamiento en 1997), así como a los sacristanes José Ignacio Abalia y Félix Epelde, que ejercieron desde principios del siglo XX hasta la década de los ochenta. 📖

ARGENTINAKO KRISIALDIAK ETA 2000AN ERRETAKO BILTEGIA KONPONTZEAK EMAITZA KONTUA 9.21 MILIOI EURO JAISTEA ERAGIN ZUEN IAZ, FAKTURAZIOA %3,13 HAZI BAZEN ERE.

Aurten 18 milioi euro irabaztea eta 887 fakturatzea espero du Fagorren etxetresna sailak

2001 urteak ekonomiaren esparruan izan zituen zailtasunek isla izan zuen Fagorreko etxetresna atalak izandako bilakaeran. Argentinako krisialdi sakonak eta 2000ko abenduan enpresak Gasteizen zuen biltegi nagusian jasotako sute eta deusezteak kostuen hazkundea eragin zuen. Urte "konplexua" izan zela uste du Pablo Mongelos Fagor Etxetresnak saileko zuzendariak, baina, hala eta guztiz ere, ez dela urte txarra izan adierazi du.

Arazoak arazo, fakturazioan hazkundea izan dela nabarmendu zuen Mongelosesk, 870,12 milioi euro lortu arte. Aurten ere %2 inguru haztea espero dute, 887,7 milioi euro erdiesteko. Mongelosek emaitzen berri eman zuen, Javier Gantxegi presidentearekin batera.

Etekinetan, ordea, arestian aipatutako bi faktoreak era irailaren 11ko atentatuen ondoren sortutako ezinegona kaltegarriak izan dira. Hala, 13,63 milioi euro irabazi zituen Fagorrek iaz, aurreko aurtean baino 9,21 milioi gutxiago.

Aurten etxetresnen merkatuan hazkunde adierazgarririk ez dute espero. Behin Gasteizko biltokiaren galera ekonomiko eta logistikoak gaingitu ondotik, etekinak 18 milioi euro izatea aurreikusi dute.

2002ko erronkak

- **Garagartza proiektua.** Arrasateko lantokiaren egokitzea amaitu da eta produkzioa nabarmen igoko da hemendik aurrera: 750.000 garbigailu, 350.000 ontzi-garbigailu, 450.000 labe eta 634.000 sukaldegaineko. Horri esker Brandtekin hitzartutako produkzioaren trukea, milioi bat unitate, gauzatu ahal izango da.
- **Gasteizko biltegia.** 72.422 metro koadro izango ditu 2000ko azaroan erre zen biltegia ordezkaturako duen eraikinak. Uztailerako osorik erabili ahal da.
- **Txinako lantegia.** Maiatzean inauguraturako da presio-lapikoak egiteko lantegia. Aurten 200.000 egingo dituzte, eta produkzioa bete-betean dagoenean milioi bat izango dira.
- **Brandt Frantzia.** Zazpi lantoki eta zortzi marka kudeatuko ditu Fagorrek FrantziaN. Elcorekin batera Brandt enpresa erosteko ardura hartu ondotik.

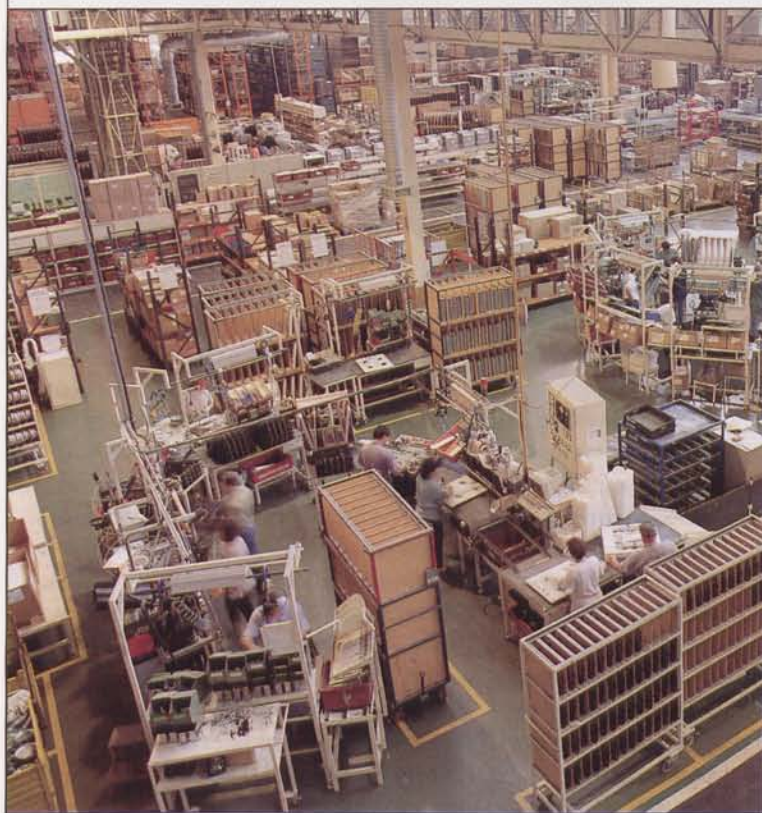
Fagorreko etxetresna atala 2001-2004 plan estrategikoan sakontzen ari da. Besteak beste, epe horretan 210 milioi euro inbertitzea zehaztu zuen planak. Joan den urtean, 74 milioi euro erabili ziren: 18 biltegia eraikitzeke, 13 produktua garatzeko, 12,5 ontzi-garbigailuen lantokia egokitzeko eta 9,7 Garagartza proiekturako. 2002 urtean, berriz, 27 milioi euro inbertituko dituzte: 4,4 produktua garatzeko, 2,4 ontzi-garbigailuak egokitzeko, 3,2 Garagartza proiekturako eta 2,3 e-business arloa sendotzeko, besteak beste.

Europako sei etxetresna enpresa nagusien artean

Baina benetako erronka nazioartean egindako jauzia da. Dagoeneko fakturazio osoaren %43,9 dira atzerrian eginiko salmentak, eta 2004an erdia izateko helburua du Fagorrek.

Elcorekin batera Frantziako Brandt enpresa erosi izana Fagorrentzat jauzi kualitatiboa da. Izan ere, zazpi lantegi eta zortzi marka kudeatzeko aukera eskainiko dio Arrasateko konpainiari. Pablo Mongelos zuzendariak azpimarratu zuenez, Europako seigarren etxetresna enpresa nagusia da.

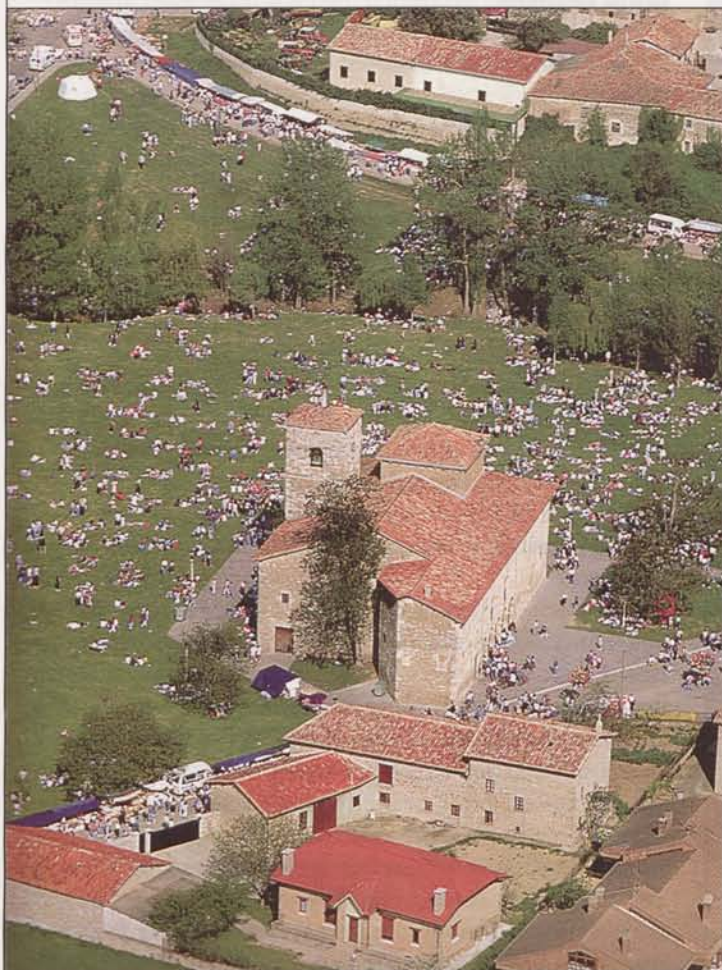
Brandtek eta Fagorrek iragan urtean izan zuten fakturazioa batzen bada, 1.727,62 milioi euro dira.



Armentia: un pueblo, un santuario, un santo y una romería

LA ROMERÍA DE SAN PRUDENCIO SE CONVIERTE EN UN EVENTO POPULAR DE RECUERDO AL PATRÓN DE LOS ALAVES.

Eukeni Olabarrieta



En la segunda mitad del siglo XII, Don Rodrigo Cascante, obispo de Calahorra, mandó construir la Iglesia de San Andrés, hoy San Prudencio, un edificio muy singular por no responder al modelo habitual de la arquitectura románica de la época por su distribución, dimensiones, estatuaría y ornamentación. La visita a esta iglesia es obligada.

Romería de San Prudencio

Aquí en Armentia, nació el patrón de Alava, San Prudencio, que fue eremita en Soria, conversor de paganos en Calahorra y obispo en Tarazona. En 1643 las Juntas Generales de Alava le nombraron patrón de la provincia y en honor de San Prudencio cada 28 de abril se celebra en las campos de Armentia una populosa romería que congrega a miles de alaveses.

La fiesta comienza la víspera con un toque de retreta desde los balcones del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, y una hora después, desde la Diputación cada quince minutos; es la señal de partida de las diversas tamborradas que llenan de color y sonido las calles de Vitoria-Gasteiz.

Desde la alborada del día 28 los músicos, a los sonos de un alegre *zortziko*, animan a la población a dirigirse al Santuario de Armentia, que en cuadrillas o en familia se desplazan a las campos.

Osculo a la reliquia del santo, misa, *urrezku* y almuerzo a base de revuelto de *perretxikos* o caracoles con salsa de tomate, jamón, tocino y setas, constituyen el meollo de esta bonita romería.

Si quiere hacer algo de ejercicio es recomendable ir a Armentia partiendo de la Plaza de la Virgen Blanca o desde el parque de La Florida; por el paseo de la Senda, un paseo de tres kilómetros muy gratificante.

Desde el mismo santuario de Armentia parte un camino, que nos adentra en el Bosque de Armentia de elevada riqueza natural y que se puede recorrer a lo largo de un plácido itinerario. Y si lo que le gusta es pedalear fuerte porque el cuerpo le pide más, aquí tiene una buena ocasión de hacer un circuito de 16 kilómetros, que empieza y termina en el santuario, de dificultad media y que nos lleva por el monte Zaldiaran, un sendero de gran recorrido (GR25) y otros puntos interesantes. ●

Armentia, a los pies del pico Mendizorrotz, actualmente engullida por la expansión urbanística de Vitoria-Gasteiz, es escenario el 28 de abril de la fiesta de San Prudencio, patrón de Alava.

Armentia es una pequeña y antiquísima localidad que aparece ya en el catálogo de San Millán y otros documentos del siglo X. Probablemente su origen se remonta a los siglos III-IV, siendo entonces asentamiento romano en la ruta Astorga-Burdeos. En sus alrededores hay numerosos vestigios de la época romana.

El hecho de mayor trascendencia en su historia es la implantación de una sede episcopal, posiblemente como consecuencia de la ocupación árabe de Calahorra, cuya diócesis

se trasladó a esta localidad situada a 4 kilómetros de Vitoria-Gasteiz. En el año 1088 se suprime el obispado que es nuevamente devuelto a Calahorra, al ser esta localidad reconquistada.



En 1643 las Juntas Generales de Alava nombraron a San Prudencio patrón de la provincia y en su honor cada 28 de abril se celebra en las campos de Armentia una populosa romería que congrega a miles de alaveses.



Kike Amonarriz

ROSA MONDRAGÓN

**TXISTE KONTALARI, TELEBISTAKO
GIZONA, SOZIOLINGUISTIKA
IKERTZAILE, ... ETA GAUR EGUN ARGIA
ALDIZKARIAN SUSTAPEN ARLOAN ARI
DA LANEAN KIKE.**

Garaiko sistemak agintzen zuen bezala, umetan erdarazko heziketa jaso zuen Kikek, eta Gipuzkoako Tolosa herrian jaio eta bizi arren, euskaraz hitz egiteko zailtasunak zituen. Hamaiaka urte besterik ez zuela Nafarroako Abaigar herriko udal udalekuetan deskubritu zuen euskararekiko grina berezia.

Euskal Mundu bat zegoela deskubritu omen zenuen, Kike.

Bai, eta horrek asko markatu nau. Horren haritik, hamasei urterekin euskaraz alfabetatzen hasi nintzen, eta gero, Gau Eskolan irakasle.

Ondoren, euskal filologia ikasten ari nintzela, Susa aldizkaria sortzeko prozesuan parte hartzeko aukera izan nuen eta orduantxe luzatu zidaten Zeruko Argia aldizkarian zerbait idazteko proposamena ere. Horrela hasi nintzen txistek idazten. Bitartean, 80ko hamarkada hasieran Tolosa berreuskalduntzeko elkartearen buru belarri sartu nintzen, eta udaleko euskara teknikari plaza atera nuen. Euskara elkartearen gauza berriak egiteko ideiak aztertzen hasi ginen eta lehendabiziko txiste afaria antolatu genuen. Egia esan, horrek ireki dizkit ondoren umorearekin lotuta egin ditudan lan askoren ateak: txiste kontalari herriz-herri, telebistako programetako aurkezle, aktore, eta abar.

Soziolinguistika eta umorea konpaginatu dituzu, beraz.

Bai, nire bizitza beti mugitu izan da euskalgintza eta umorearen inguruan eta oso modu naturalean bizi izan dut binomio hori. Mundu honetan denak duela denarekin zerikusia iruditzen zait eta, nire kasuan, batak bestea oso ondo konplementatzen eta aberasten duela. Begira, Siadecon hamar urtetan soziolinguistikarekin lotutako hainbat lan egin dut eta bitartean Zeruko Argian txistek idazten nituen.

Gainera, Zeruko Argia aldizkariarekin kolaborazioa gaur egunerarte luzatu da eta gaur ere jarraitzen dut txistek idazten.

Eta orain, zer duzu esku artean?

Pasa den uda aldera profesionalki izandako aldaketa batzuek medio, Argia aldizkarian sustapen arloan lan egitea proposatu zidaten eta irailetik hemen ari naiz.

Lanetik aparte jarraitzen dut umorearekin eta euskalgintzarekin lotutako hainbat gauza egiten. Esate baterako, "euskaraz dibertitzeko manierak" delako hitzaldiak ematen ditut han hemenka Antxon Olariaga eta Frantzisko Urmenetarekin, hizkuntzarekin nola jokatu erakutsiz. Horretaz gain, XXI. mendeko euskarak zer nolakoa behar duenaren inguruko materiala ere biltzen ari naiz, elementu hauen inguruan hausnarketa bat proposatuz: gaurko euskararen errejistro tipoa, gazte hizkera, teknologia berriak hizkuntzan duen eragina, eta abar.

"Euskararen alde ausart

Eta nola hitz egiten dute gazte euskaldunek, bada?

Honen inguruan bi jarrera kontrajarri daude: desastre hutsa dela pentsatzea, edo orain dela hogeituro urteko egoerarekin konparaketa egitea, hau da, gazteak orain dela hogeituro urte erdaraz erlazionatzen zirela pentsatzea eta gaur egun euskara erabiltzen dutela, nahiz eta hutsune batzuekin.

Gainera, beste fenomeno berri bat ematen ari da gaur egun. Orain arte ahozko hizketa eta idatzizkoa desberdintzen genituen soilik, baina gaur egun teknologia berriek sortu eta erabiltzen duten hizkera ez da ez bata ez beste. Beraz, hainbat eta hainbat eragin jasaten dituzte gaurko gazteak: etxean ikasten duten euskara, ikastetxean ikasten duten euskara, komunikabideetan entzun eta ikasten dutena, eta ondorioz, inguruaren eraginez bereak erabiltzen dutena.

Urteekin, gune euskaldunetan gazteak euskaraz hitz egiten dutela ikusi da, aurretik ematen zen tendentzia aldatuz. Bestalde, hutsuneen aurrean (erderakadak, eta abar) beharbada ez ginateke hainbeste larritu behar, maila batean belaunaldien arteko borrokaren parte izan baitaiteke. Hala ere, garrantzitsuen oinarria finkatzea da, hau da, gazte hizkera berria erabili arren hizkuntza mailarik onena eta euskara aberatsa izan dezaten ahalegindu behar gara.

Orokorrean, nola definituko zenuke euskararen gaurko egoera?

Nire ustez hainbat esparrutan aurrera egin dugu, baina era berean gehiago egin genezakela iruditzen zait. Gainera, ziur nago euskararen egoera gaur egun duguna izango dela beti. Hau da, globalizazioaren ondorioz, hizkuntza desberdinen eragina aurrerantzean ere oraingoa bestekoa edo nabariagoa izango da, eta horregatik saiatu beharko gara euskararen alde egiten alde guztietatik.

Une honetan "impas" egoera batean gaude, aurretik lan asko egin den arren, Autonomia Erkidegoan (Nafarroa eta Iparraldeko egoerak guztiz larriak baitira) pausu berri bat eman beharrean gaudelako, ausartagoak izan behar gara. Bestalde, egoera politikoak ez du bat ere laguntzen euskarak aurrera egin dezan eta ahalbide asko oztopatuta aurkitzen gara hainbat esparrutan.

Horretaz gain, euskal komunitatean lanean ari garenek gauzak aldatu direla somatu dugu, eta aurrerapausu ausarta eman behar dugula. Euskaren aldeko mugimendua erabat profesionalizatu egin da, eta horrek ere emaitza ausartak eskatzen ditu. Joku arau berriak martxan jartzeko momentua heldu zaigu, egitura aldatzea bat somatzen dut.

Gaia aldatuz, umore beltza eta umore horia baldin badaude, existitzen al da euskal umorea?

Euskal umoreak daude, Euskal Herriko umoreak. Iparraldeko eta Hegoaldeko umorea, esate baterako, ez dira berdinak, lehenak eragina zuzena izan duelako Frantziako umoretik, eta bigarrenak Espainiakotik. Kostaldeko eta barrualdeko umorea

"Nire bizitza beti mugitu izan da euskalgintza eta umorearen inguruan eta oso modu naturalean bizi izan dut binomio hori"

ere ez dira berdinak. Bestalde, Erriberako umoreaz hitz egiten da, hizkera aldetik eta gai aldetik berezitasun propioak dituelako.

Tradizionalki umorea oso lotuta egon da jardun batzuekin eta egon litezke euskal idiosinkrasia eta euskal klimatologiarekin loturiko elementu batzuk. Baina, bestalde, umorea unibertsa da eta hemen gertatzen diren istorioak Kuban, Ingalaterran eta abarretan aurkitzen ditugula, eta hangoan hemen ere bai.

Euskaldunok ez dugu umoretsu izatearen fama handirik, ezta?

Beno, hori historikoki kanpotik ezarri diguten "klitxe" bat da, eta beti pentsatu izan dut hori jarri digutenek ez zutela euskara ulertzen eta erdaraz ez zekien euskalduna ezagutu dutela. Zentzu horretan, euskaldunak indioak bezala izan gara, kanpotik isilik eta irribarrez ezagutu gaituztelako, baina erdara ezagutzen ez gurela pentsatu gabe.

Aurrera begira, baduzu proiekturik?

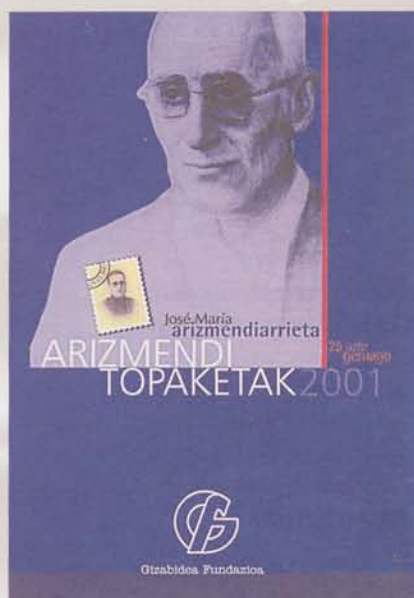
Momentu honetan, Argian nago buru belarri sartuta eta badaude bestelako proiektu batzuk ere, baina aurrera ateratzen badira ezagutuko dituzue.

Zer duzu gustuko denbora librean?

Gelditzen zaidan denbora familia eta lagunei eskaintzen diet. Iluntzetan eta asteburuetan irakurtzeko ere aprobetxatzen dut. ●

"Euskararen gaurko egoera aztertuz, joku arau berriak martxan jartzeko momentua heldu zaigula iruditzen zait; egitura aldatzea bat somatzen dut."

agoak izan behar gara"



Arizmendi Topaketak 2001

Gizabidea Fundazioa

On Jose Maria Arizmendiarietaren heriotzako XXV. urteurrena zela eta ekitaldi ugari antolatu zen. Argitalpen xume honek "Arizmendiarieta bere kolaboratzaileen ikuspuntutik" izeneko ekitaldian Alfonso Gorroñoioitiak, Jesus Larrañagak eta Jose M^o Ormaetxeak eskainitako ikuspuntuak ezagutzera ematen dira.

Gorroñoioitiak bere dimentsio erlijiosoaz aztertu zuen; Larrañagak berriz kaleko gizonaren ezaugarriak miatu zituen; eta Ormaetxeak enpresa gizonaren arloa ikutu zuen.

Juan Mari Otaegi MCCko Kongresuko presidentek egin zituen moderatzaile lanak ekitaldian; bertan esandako hitzak jasotzen ditu argitalpenak eta baita ere "XV. Jose Maria Arizmendiarieta literatur lehiaketako epaimahaiaren erabakia.



Oficios tradicionales VI

C. Urdangarin / José M^o Izaga

Nueva entrega de esta colección que edita la Diputación Foral de Gipuzkoa sobre oficios antiguos. Se trata de una recopilación de las formas de vida y trabajo del pasado que suponen una contribución extraordinaria para entender la cultura del trabajo de nuestras gentes.

En esta publicación se presentan un total de 14 oficios clasificados en torno a actividades industriales, oficios de la minería, oficios urbanos y oficios rurales. Al igual que en ediciones anteriores, cabe destacar las fotografías e ilustraciones que complementan a los textos de cada oficio.

Una versión más reducida del contenido de cada uno de estos oficios ya ha sido publicada con anterioridad en la sección Antzinakoak de nuestra revista, pero en este libro se recogen con más amplitud y detalle todas las actividades objeto de estudio por los dos autores.



Cómo generar ideas para generar beneficios

Simon Majaro

Hace falta creatividad para desarrollar productos, para producirlos, para venderlos, para bajar costos, para aumentar la rentabilidad y, en definitiva, para cada uno de los factores claves de éxito. Una empresa competitiva debe evitar que la creatividad sea producto del azar. La creatividad en la empresa debe ser producto de la acción consciente y encaminada a su logro. Este libro constituye una obra clara y práctica para el desarrollo sistemático de las posibilidades innovativas de las organizaciones.

Nola ikusten gaituzten

GURE ESPERIENTZIA KOOPERATIBOA EZAGUTZERA ETORRI ZIREN MUNDUKIDEKO TRUKE PROGRAMAKO LAGUNEK BEREN HAUSNARKETAK UTZI DIZKIGUTE.

MUNDUKIDE



Truke programako bisitariak

Gre artean hilabetez egon ondoren, aurtengo Mundukideko Truke Programako kideak euren herrialdeetara bueltatu dira. Joan aurretik, ordea, urtero egin ohi den bezala, ebaluazio orokor bat egin zuten. Hona hemen ebaluazio horren zenbait aipamen.

Esperientzia positiboa

Orokorrean, zituzten espektatiba eta helburuak beteta ei doaz. Oso esperientzia positiboa izan da eurentzat Arrasateko Kooperatiben Esperientzia ezagutzea, nahiz eta beraien herrialdeetako egoera eta hemengoa oso ezberdina izan, eta beraz, helburua esperientzia hau kopiatzea ez den arren, baizik eta gauza edo ideia konkretu batzuk hartu, eraldatu eta beraien komunitateetan aplikatzea.

Gehienak kooperatiba edo herri ekonomietako partaide dira, baina halere nahiko harrিতa azaldu dira hemengo kooperatibismoa ikusi dutenean: "Hemen ikusi dut aberastasuna nola sortu eta banatu den, eta ondorioz, biztanleen bizimaila nola igo den; kooperatibismo modelo egokia dela uste du" aipatu zuen Carlosek (Kolonbia).

Arlo ezberdinetan lan egiten duten kooperatibak bisitatu zituzten: nekazaritza kooperatibak, hezkuntza kooperatibak, industria arloko kooperatibak... Manuel (Ekuatore Gineakoa) eta Juan (Kolonbiakoa) bat datoz ideia batean: "benetan harrিতa geratu gara industria-kooperatiba batzuk ikustean; halere, gu nekazaritza mundutik gatoz eta uste dugu gehiago sakondu beharko litzatekeela aspektu hori".

Baloreak

Kooperatibetatik asko interesatzen zitzairen esperientzia hau sortu zeneko pausoak zeintzuk eta nola eman ziren ezagutzea; horregatik, Alfonso Gorroñagoitiarekin egoteko parada izan zuten. Angeliak (Mexikokoak) honela zioen: "Garrantzitsua iruditzen zait ezagutzea errekurso eta jende gaitu gutxi zegoen momentu batean, nola pertsona batek -Arizmendiarretak- herri oso bat martxan jarri zuen". Horren haritik, Gladisek (Paraguay) hauxe azpimarratu zuen: "Iruditu zait hasierako balore kooperatiboak apur bat galdu egin direla eta, beraz, beharrezkoa litzateke ikastoletan, unibertsitatean eta lantokian bertan balore horiek gehiago lantzea. Azken batean, langileek balore horiek bere egiten ez badituzte, kooperatibismoa galdu egingo da".

Angelesek (Mexiko) ere hainbat ideia azaldu zituen kooperatibismoaren

inguruan: "Uste dut Arrasateko kooperatiben gestazio prozesua ulertu dugula, baina guk ere asko dugu erakusteko eta kasik izan dugu aukerarik. Guk ere badugu *know-how* propioa, baina uste dut ez dela oso garbi geratu".

Halere, hainbat gauza ikasi omen dituzte, Sandra eta Iris (Txile) ados zeuden ideia honetan: "Zerbait kopiatu beharko balitz, hemen dagoen kudeatzeko gaitasuna kopiatuko genuke; horregatik, Mundukiderekin harremanetan jarraituko dugu, beraien aholkularitzarekin pauso asko eman baikenezake".

Pedro eta Valmir (Brasil), MST-ko kideek honela baloratu zuten: oso interesgarria izan da Kooperatibak ezagutzea, baina baita ere Euskal Herria bera eta duen problematika ezagutzea. Halere, gehiago sakondu nahi genuke hemengo organizazio sozialekin.

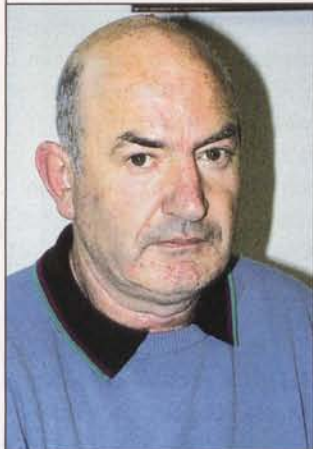
Pedrok (Ekuatore Gineakoak) asko ikasi omen du; "Kooperatiba hauetan partizipazio maila oso altua da, eta uste dut klabea dela aurrera egiteko". Ildo horretatik, Justinok (Mexiko) zera aipatu zuen: "Truke Programa bi norabidetako elkartruke gisa planteatu da, Arrasateko kooperatibak eta Hegoaldeko esperientziak. Agian truke multidirekzional bezala bultzatzea beharko litzateke".

Beraz, hasierara bueltatuz, esperientzia oso positibotzat jo zuten guztiek, nahiz eta hobetzeko puntu asko izan. Agian, Richardek (Zimbabwe) esan zuenak ongi laburtzen du aurtengo Truke Programa: "Esperientziak ez dira kopiatzeko, ikasi, interpretatu eta testuinguru berrietara egokitzeko baizik. Arrasateko Esperientzia kooperatiboa etsenplutzat balio duen modelo bat da". ●

Rochman

Jubilazioari buruz

- KOKAPENA: OTXANDIO (BIZKAIA)
- ELKARKETA: SISTEMA ETA ZERBITZUEN ELKARKETA (ERAIKUNTZA TALDEA)
- EGITEKOA: MEATZETARAKO GARRAIO ELEMENTUAK, MANTENUA, ONTZIRATZE ETA ENBALAJERAKO MAKINARIA.
- LANGILEGOA: 145 PERTSONA.
- 2001EKO FAKTURAZIOA: 17 MILIOI EURO



Marino Urigoitia Muentajeko langilea

Jubilatzeko garaia

Jubilazioaz hitz egiten hasi baino lehen, zehazki noiz jubilatuko naizen jakitea gustatuko litzaidake. Uste dut 1967 aurretik kotizatu ez dugunoi, 65 urte bete arte lanean jarraitzea tokatzen zaigula, eta aurretik jubilatuz gero, dirua galtzen irtengo garela. Hamalau urterekin hasi nintzen lanean eta hainbeste urtez aritu ondoren, ez dut uste dirua galtzea merezi dugunik. Jadanik laster 42 urte beteko ditut Rochmanen; beteranoena naiz.

Osasunak lagunduz gero

Jubilatzen naizenean osasunak laguntzen badit, ez dut aspertzeko astirik izango. Otxandiokoa naiz eta paraje honetan beti dago zer egina: pasiatu, baratzean lan apur bat egin, eta abar. Egia esan, hiri handietan edo herri txikietan bizi direnek, jubilazioa oso modu desberdinean bizi dutela uste dut.



Luis Mari Garate Biltegiko langilea

Informazio eza

Uste dut 62 urterekin jubilatuko naizela, bost urte barru, baina eskertuko nuke honen inguruko informazio gehiago, azkenaldi honetan ezer gutxi azaldu digute eta. Gainera, 20 bat lagun gaude antzerko egoeran Rochmanen eta denok dugu informazio zehatza jasotzeko gogo. Nik pertsonalki eskatu dut behin baino gehiagotan baina momentuz ez didate ezer argitu. Beharbada, denok elkartu eta kolektibo bezala eskatuko beharko genuke bileratxo bat.

Loturak eten

Ez dut uste jubilatuta ondoren erlazio gehiegirik izango dugunik Rochmanekin. Gure aurretik jubilatuta dira beste batzuk eta apenas dute enpresarekin harremanik. Kanean elkartzen garenean, gaia ateratzen badugu beti galdetzen dute zer bait, baina hortik aparte gauza gutxi. Beraz, gurekin ere antzerako gauza gertatuko dela uste dut.



Luis Mari Garmendia Minerriako enkargatua

Zalantza asko

Kooperatiba bakoitzak jubilazioaren inguruko sistema propioa duenez, ez dakigu Rochmaneko sistemak gorabeherarik izan duen legeak jasandako azken aldaketak direla eta. Hainbeste gauza entzun ditugu: "Pacto de Toledo" delakoa, 67 aurretik kotizatu beharra, eta abar. Oraindik sei urte falta zaizkit 62 urte betetzeko, baina jadanik jubilazioa prestatzen ari naiz, beste lankide askok bezala pentsioa hobetzeko hileroko diru kopuru bat emanaz. Horretaz gain, Kontseilu Soziala jubilazioaren

inguruko kontuetan ari dela uste dut, eta beharbada momentu egokia izango da gure artean ditugun kezka guztiak argitzeko.

Bihar baino, hobe gaur

Jubilatzeari beldurra diotenak ez ditut ulertzen. Nire kasuan, irrikitan nago eta bihar baino, gaur jubilatzen banaiz hobe. Desiatzen nago erlojuari begiratu gabe bizitzeko, egunez egun sortzen denari erantzunez.

Ebentuala

Poan zen hilean txoko honetan idatzi zen gaiari helduz, hona hemen ekarpen bat, ebentual edo aldi baterako en egoera konparatuz kooperatiba eta elkarte anonimoetan.

Batean eta bestean **malgutasun faktorea** da aldi baterako langilea. Egoera kaskartzen denean (irabaziak behera egiten hasten direnean, nahiz eta enpresak dirua irabazten jarraitu) aldi baterako langileak kanporatzen dituzte. Baina kooperatibetan kontraesana nabarmena da, elkarte anonimoetan ez bezala, elkartasun baloreak aldarrikatzen baitira. Egon badaude mekanismo batzuk krisi garaia jasateko, lanaldi murriztua adibidez: lan ordu gutxiago egin eta diru gutxiago kobratu. Eta mekanismo hau aplikatzen dute, baina behin aldi baterako "koltxoia" agortu denean.

Aldi baterako langileen **soldata** eta **lan egoera**, kooperatiba zein elkarte anonimoetan, bazkide edo langile finkoena baino txarragoak dira. Lan baldintzei dagokienean, lanpostu, ordutegi eta egutegi eskasak norbaiti egokitu behar badira hor daude aldi baterakoak.

Kooperatibetan beste arrazoi bat ere badago aldi baterakoak beren horretan mantentzeko: **irabazien banaketa**. Elkarte anonimoetan ez bezala, irabaziak izanez gero, guztiek, bazkide eta aldi baterakoek, jasotzen dute irabazien zati bat (galerak badira aldi baterakoek ez dute dirurik jarri behar, baina aurreko puntutik ateratzen denez, egoera horretara iritsi aurretik "desagertuko" dira enpresatik). Baina bazkideak 100 jasotzen badu aldi baterakoak gutxienez 25, nahiz eta alboan duen bazkidearen lan berdina egin. Maila hori legeak finkatzen du, eta eskerrak, zeren eta badaude kooperatiba batzuk minimo hori ere betetzen ez dutenak. Beraz, zenbat eta bazkide gutxiago egin edota zenbat eta denbora gehiago izan aldi baterakoak egoera horretan, gutxiagoren artean banatu behar dira irabaziak.

Kooperatibetan, **egunerokotasunean** ere agerian geratzen da aldi baterakoa bigarren mailako langilea dela:

- Beren inguruan, bazkideek kobratu beharreko kapitalaren interesa edota retribuzio aldakorrari buruzko komentarioak entzuten dituzte: kopurua, etab.
- Bazkideek mediku espezialistaren txanda eskatu (Lagun-Aron) eta handik bi egunerako lortzen badute, aldi baterakoek (Segurtasun Sozialean) handik bi hilerako.
- Bazkideei bidaltzen zaizkien komunikazio asko, nahiz eta aldi baterakoei ere afektatu, ez zaizkie iristen azken hauei. Asanblada Orokorretara entzule gisa joan ahal badira (kooperatiba guztietan ez daude ateak zabalik), "gonbidatua" txartelarekin sartuko dira, eta ez "aldi baterakoa" txartelarekin. Gainera, kooperatiba batzuetan hitzaldi informatiboetatik ere kanpo daude.

Azkenik, *but not least*, lanarekin erlazionatutako gaietaz jarduteko eta arazoak tratatzeko, kooperatibetako aldi baterakoek ez daukate nork **atenditu eta defendatu**.

Laburbilduz, malgutasun faktorea izatea eta soldata baxuagoa eta lan egoera kaskarragoa izatea, aldi baterako en ezaugarri dira elkarte anonimoetan eta kooperatibetan. Irabazien banaketari dagokionez kooperatibak erakargarriagoak dira, oraindik alde handia eramaten baitiete elkarte anonimoiei. Baina aipatutako egunerokotasunak eta nork atenditu ez izateak deserosoagoa egiten dute kooperatibetan aldi baterakoa izatea. Azken batean, ebentuala izateak autoestiman eragina badu, eragin hori handiagoa da kooperatibetan.

A.E.O.

FE DE ERRATAS

- El pasado mes, en la noticia sobre el acto de entrega de la Q de Oro a Caja Laboral, cometimos el error de afirmar que Pureza Aranzabal (presente en el acto) era la viuda de José M^a Usatorre, cuando en realidad Pureza es la viuda de Luis Usatorre, cofundador de la Experiencia Cooperativa. Nuestra disculpa más sentida a Pureza por esta equivocación.
- Asimismo, en el artículo sobre "El destino de los fondos intercooperativos" los duendes de las artes gráficas nos jugaron una mala pasada ya que hicieron desaparecer la

grafía del euro, sustituyéndola por un espacio en blanco. El resultado de esta jugarreta fue que todas las cifras que se daban (que eran bastantes) no expresaban la moneda a la que hacían referencia, que por supuesto, era el euro.

- Azkenik, pertsonaia atalean ere hansartzea izan genuen. Arantza Kortabarrriak azken 18 urteotan Fagor Arrasateko telefonista lanetan ibili dela esaten genuen. Eta adierazpen hori ez da zuzena. 18 urte bete zuenetik hona aritu dela lan horretan esan nahi genuen.

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidaliguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página esta concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).

T.U. LANKIDE, AOZARAZA Z/G, ARETXABAETA 20550 GIPUZKOA



Hamaika jatatxetan aritutakoa da eta nazioarteko sukaldaritza ezagutzeko makina bat ikastaro egin du. Orain Otorako sukaldean ari da.

“Beti ikasten eta oraindik ere ezjakin”

PERTSONAIA

Aitor Aizpurua

Otorako sukaldaria (Auzo Laguneko bazkidea)

Euskaraz ala gaztelaniaz?

Euskaraz nahiago, erdararako joera izan arren.

Konta iezadazu zerbait zure ibilbide profesionalari buruz.

BBB eta UBI egin ondoren, Lanbide Heziketako ostalaritza ikasketak egin nituen Donostian. Ikasle ona nintzela eta, amak ingeniarietza egiteko esaten zidan, baina adin horretan, 18 urteren bueltan, amak esaten duenak ez du balore handirik izaten.

Eta zer moduz joan zitaizun ostalaritzan?

Ondo. Praktiketara ibili nintzen ikasketak egiten nituen bitartean: lehen urtean La Manga del Mar Menorrera joan nintzen, hurrengoan Eivissara, eta azkenik Mutrikun.

Oporretan?

Oporretan zeudenei jatekoa prestatzen.

Ikasketak bukatzean?

Berriz Eivissara joan nintzen, gero Bakeirara, Miarrizteko gaztelu batera ondoren, Madrilerara, Bartzelonara, eta Frantziako Landetara. A! Eta gero beste urtebete Suitzara. Horretaz gain, sukaldaritzako nazioarteko hogeita piku ikastaro egin ditut, nire teknika hobetzeko. Beti ikasten eta oraindik ere ezjakin.

Sukaldariok lana erraz topatzen duzuela esaten da?

Lan asko dago, baina inork ez du asteburuetan lan egin nahi.

Eta orain zertan zabilta?

Auzo Laguneko bazkidea naiz eta Otoran ari naiz sukaldari lanetan.

Bazkari asko ematen duzu?

Egun batzuetan gehiago, beste batzuetan gutxiago, baina hilean 1.000 inguru.

Zer jaten da gehien?

Entsaladak eta arraina. Jendea lanera etortzen da Otorara, ikastera, eta bazkariak nahiko arinak egin behar ditu, bestela...

Munduan zehar ikasitakoa nola praktikatzen duzu, orduan?

Bazkari bereziak ere egiten ditugu, beti izaten delako talde bereziren bat. Eta halakoetan aukera handiagoa izaten da sormenerako.

Zure jatatxea ere izan zenuen.

Bai, bai. Michelin gidan gomendatua, gainera.

Zergatik utzi zenuen, bada?

Bederatzi urte egin nituen bertan, astebururo hantxe, bizimodu xeblebre antzean; eta nahikoa zela pentsatu nuen. Orain gehiago gozaten dut bizitza.

Subijana, Arzak ala Argiñano?

Subijanarenean praktikak egiten ibili nintzen. Argiñano enpresari aparta da, baina sukaldari moduan Arzakek dauka sonarik handiena. Atzo bertan irakurri nuen Michael Douglas aktoreari gehien gustatzen zaion sukaldaria Arzak dela. Eta hori hamaika lekutan janda egongo da!

"Fast food" hitzek zerbait esaten dizute?

Ez dut oso gustuko, baina zoritxarrez tiroak hortik datoz, bai. Andrea eta gizona lanean ibiliz gero, sukaldean zein arituko da, bada? Hainbat etxetan ez dakite babarrunak egitea zer den.

Tiroak aipatu duzula, bestelako tiroak jotzen dituzu?

Ehizan ibiltzen naiz. Asko gustatzen zait. Aurten txakurdun ehiza xehean garaile izan naiz Debagoienean.

Ehiza kirola da?

Niretzat bai. Joaten naizen bakoitzean izugarriko ibilaldiak egiten ditut eta.

Etxean ere sukaldari?

Normalean bai.

Dietarik onena?

Barazkiak, arraina eta fruta. Ahal dela, bakoitza bere jatorria errespetatuz.