

■ CIKAUTOXO OBTIENE EL PREMIO "PROVEEDOR DEL AÑO 1999" DE GENERAL MOTORS

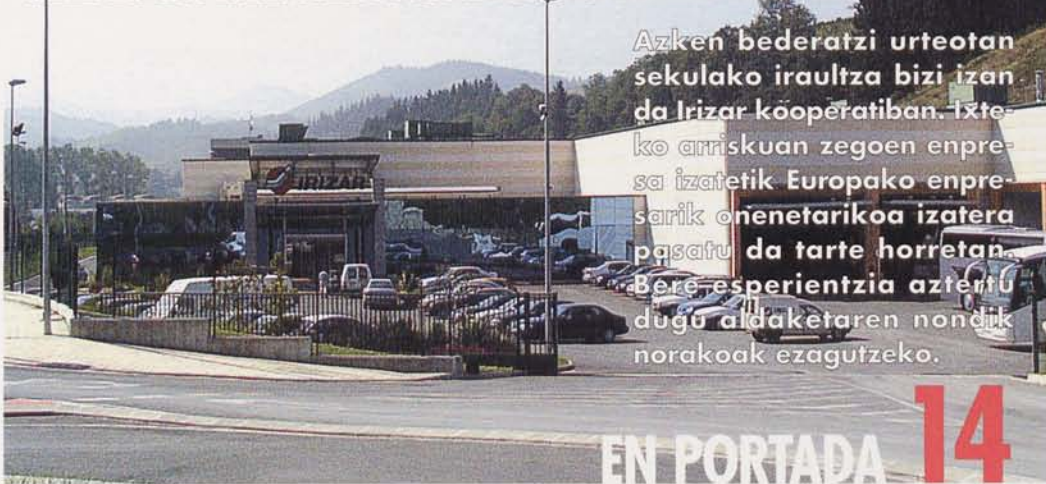
■ EUSKADIKO KUTXAK 12.600 MILIOI PEZETA IRABAZI DITU LEHEN SEHILEKOAN

■ MIBA KOOPERATIBAK 575 MILIOI INBERTITU DITU LANTEGI BERRIA ERATKITZEKO



LA MAGIA DE IRIZAR

IRIZAR: ESPERIENTZIA KONPARTITU BATEN LILURA



Azken bederatzi urteotan sekulako iraultza bizi izan da Irizar kooperatiban. Ixteko arriskuan zegoen enpresa izatek Europako enpresarik onenatarikoa izatera pasatu da tarte horretan. Bere esperientzia aztertutako dugu aldaketaren nondik norakoak ezagutzeko.

EN PORTADA 14



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

ARGITARATZAILEA

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^a Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José M^a Larramendi.

José M^a Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89

GENERAL MOTORS PREMIA LA ACTITUD DE CIKAUTXO



La multinacional americana le designa, por segundo año consecutivo, "Proveedor del año 1999", un prestigioso galardón que premia sus aportaciones al desarrollo de nuevos modelos de vehículos.

VICON CUMPLE 40 AÑOS



Celebra la efeméride estrenando nuevas oficinas en Donostia. Este año prevé alcanzar los 2000 millones de cifra de ventas.

ARDANZA GLOSA LA FIGURA DE ARIZMENDIARRIETA



El ex-lehendakari disertó en los Cursos de Verano de la UPV/EHU sobre la figura y el pensamiento del impulsor de la Experiencia Cooperativa.

4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

14 EN PORTADA

24 AGRUPACIONES SECTORIALES

26 BEGI-BELARRI

28 AULA COOPERATIVA

30 SALUD LABORAL

31 3^a EDAD

32 ANTZINAKOAK

34 ARGAZKI ZAHARRA

35 VIAJES

36 EUSKAL KULTURA

38 LIBROS

39 HIRUGARREN MUNDUA

40 COLABORACIONES

43 CARTAS

44 PERSONAJE

Imanol Etxebarria

Athletic taldearen atezaina ez dago, profesionalki behintzat, bere momenturik goxoenean. Halere ilusioz jarraitzen du lanean.



EUSKAL KULTURA



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

TU Lankidaren erredakzio taldeak aldzakarian adierazitako esanetan iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Erakunde laguntzaileak:



Compartir el conocimiento

En el camino de la superación que todo grupo humano persigue existe una convicción incontrovertida acerca de la necesidad de mejorar los conocimientos individuales y colectivos con carácter permanente.

El fondo de la cuestión no ofrece novedad alguna, aunque se acreciente la urgencia de su tratamiento de modo formal y comiencen en consecuencia a aparecer definiciones y objetivos relativos al saber tanto en el corto como en el largo plazo.

Las fuentes del conocimiento son infinitas y las maneras de gestionarlo también, pero da la impresión de que con más frecuencia de la deseada se opta por complejos métodos, incluso farragosos, olvidando la sencillez y riqueza de que lo que tenemos al alcance de la mano ha sido probado con éxito en nuestro entorno y resulta disponible, la mayor parte de las veces incluso de forma gratuita.

Sirvan como ejemplo todas aquellas experiencias de éxito que constituyen auténticos compendios del bien saber y del buen hacer y que están por tanto avalados no sólo por la brillantez del discurso, que también, sino por los logros obtenidos.

Casi siempre nos deslumbra lo lejano, física y culturalmente, mientras consciente o inconscientemente tendemos a devaluar aquéllo que no exige un expediente complicado, realizar vuelos transoceánicos o conocer otras lenguas.

A veces ni siquiera percibimos que el fenómeno tiene un cierto carácter de universalidad y que mientras unos nos desplazamos miles de kilómetros para aprender, ciudadanos de esos países vienen a estudiar nuestras realidades sobre las que tienen un apriorístico juicio positivo.

Claro que hay que viajar y conocer otras experiencias, sin embargo hemos de asumir que el saber no siempre está fuera y que necesitamos aprovechar mejor el potencial de aprendizaje de lo cercano.

En el espacio de la Corporación las posibilidades de

aprovechamiento del "benchmarking" (intercambio de experiencias) interno se hallan claramente subutilizadas, por lo que la capacidad de mejora se incrementaría notablemente a poco que fuéramos capaces de copiar los unos de los otros aquéllo en lo que alguno ha logrado ventajas significativas.

La transparencia que caracteriza al conjunto de MCC facilita la comunicación y la puesta en común, crea un marco idóneo favorable para que el progreso alcanzado en cualquiera de sus partes esté al alcance de todos y se ejercite en otro ámbito el principio de solidaridad: compartir el conocimiento.

Una regla sencilla y práctica para avanzar en este terreno sería la del ejercicio adecuadamente orientado de la curiosidad: os va bien, ¿cómo lo hacéis?. Y el único requisito para que funcione es el reconocimiento de que otros, incluso cercanos, lo hacen mejor.

Afortunadamente, son muchas las experiencias innovadoras puestas en marcha en las cooperativas de la Corporación; la de Irizar, que se presenta en las páginas de esta revista, es una de ellas. Todos estos proyectos, trenzados a la medida de sus circunstancias, no son trasladables en su integridad a otras empresas de la Corporación, pero seguro que pueden ofrecer algunas claves para hacer más competitivos nuestros negocios.

Todos los gurús empresariales apuntan a la gestión del conocimiento como una de las claves de las organizaciones exitosas; nosotros, como Corporación que integra a diferentes realidades empresariales, tenemos la gran oportunidad de poder compartir el conocimiento generado en nuestras cooperativas. Aprovechar esta oportunidad supone todo un ejercicio de coherencia con una de nuestras señas de identidad: la cooperación, al entender que para mejorar los logros de cada realidad empresarial es necesario practicar la intercooperación.

IRIZAR, finalista de los "IX Premios a la Excelencia Empresarial" que concede anualmente la Fundación EFQM

La Cooperativa Irizar, líder en la construcción de autobuses de lujo, ha sido designada finalista de los IX Premios a la Excelencia Empresarial que anualmente concede la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Los "Premios a la Excelencia empresarial", cuya entrega tendrá lugar este año en Estambul los días 27 y 28 de septiembre bajo el lema "Diversidad en la gestión, un puente hacia la Excelencia", se agrupan en

cinco categorías: grandes empresas, pequeñas y medianas empresas independientes, pequeñas y medianas empresas filiales, organizaciones del sector público y unidades operacionales.

Irizar ha sido nominada en el apartado de Grandes Empresas, junto a BfG Bank AG (Alemania), Nokia Mobiles Phones Europe&Africa (Finlandia), Opel Hungary Manufacturing Ltd. (Hungría), Westel Mobile Telecommunications Company Ltd. (Hungría), Oracle Corporation (Gran Bretaña), Arcel KA (Turquía) y Eczacibasi Vitra (Turquía).



CIKAUTOXO repite premio GENERAL MOTORS

GM LE DESIGNA "PROVEEDOR DEL AÑO 1999" POR SUS APORTACIONES AL DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS DE VEHÍCULOS

Por segundo año consecutivo la cooperativa Cikautxo ha sido galardonada con el premio que anualmente concede el constructor de vehículos General Motors a sus proveedores mundiales. Este galardón, que General Motors empezó a entregar el año 1.992, se ha otorgado este año a 181 proveedores procedentes de 22 países. Entre los galardonados como "Proveedor del año 1.999" solamente ha habido dos empresas industriales del Estado español: Cikautxo y Gestamp.

La buena labor realizada en los últimos desarrollos llevados a cabo para el nuevo Corsa, Vectra y Astra, añadido a un buen nivel en la calidad, precio y servicio de los productos de Cikautxo ha sido determinante para la obtención del galardón.

La ceremonia oficial tuvo lugar el 20 de Mayo en Munich, y en ella se dieron cita los representantes de todas las empresas premiadas y un amplio equipo ejecutivo y directivo de General Motors.

Posteriormente se ha llevado a cabo en cada una de las

empresas un acto presidido por un "Ambassador" (embajador) de GM. En el caso de Cikautxo, esta segunda ceremonia tuvo lugar el 20 de junio en Otalora. Al evento acudieron el Director de Compras de Opel Zaragoza, Sr. Antonio Perez Bayona, el Vicepresidente de la División de Automoción y el equipo directivo y rector de Cikautxo.



DANOBAT consigue pedidos por valor de 1200 millones de los sectores aeronáutico y energético

DANOBAT S. COOP. SIGUE CONSOLIDANDO SU PRESENCIA TANTO EN EL SECTOR AERONÁUTICO COMO EN EL DE ENERGÍA.

La cooperativa Danobat ha recibido durante el primer semestre pedidos de Francia y USA por valor de 1.200 millones de pesetas, para la fabricación de distintas líneas de rectificadoras: modelo Dantip y de corte pleno, tanto para el sector aeronáutico como para el de energía.



Las rectificadoras especiales para aeronáutica, modelo Dantip, se utilizan, entre otras operaciones, para el rectificado a alta velocidad y medición de los extremos de los álabes de turbina de los motores jet y, cuando es requerido, también las juntas, las zonas planas de los álabes y las "alas de ángel" de compresores y turbinas.

Dichas operaciones se acometen tanto en las fábricas de equipos originales, como en los talleres de mantenimiento, para aplicación a las flotas de aviones comerciales y de defensa, con el fin de incrementar la eficiencia de los motores de aviones. Mediante estas operaciones, se consigue ahorrar en el consumo de combustible y reducir el nivel de ruido.

Las demás líneas solicitadas han sido las de rectificadoras de corte pleno. Las máquinas contratadas, de las que se obtienen piezas acabadas partiendo de materiales en bruto o pre-mecanizado de paletas, discos y piezas de distribución, son de morfología diferente, definidas en base a criterios de aplicación específicos y ahorro de espacio.

AMPLIACIÓN DE LA GAMA DE TORNEADO

Danobat S. Coop. ha presentado en la feria alemana METAV'2000 el torno NA-500, el modelo más pequeño de la serie NA, dirigido a la industria de automoción y bienes de equipo de alta producción. Se trata de una máquina de filoso-

fía "lean" con niveles de rendimiento y precisión cualificados para la alta producción.

La nueva serie de tornos NA de Danobat ha tenido una gran aceptación en la industria de automoción para el torneado de piezas de compleja maquinabilidad, tales como el cigüeñal, el árbol de levas, las manguetas y los ejes de transmisión entre otras.

La primera serie ya ha sido entregada a clientes habiéndose obtenido plena satisfacción en las pruebas iniciales de aceptación.

VICON cumple 40 años

SE TRASLADA A SUS NUEVAS OFICINAS EN EL BARRIO ERROTABURU DE DONOSTIA

La cooperativa VICON, dedicada a la promoción y construcción de edificios, con sede social en Donostia e integrada en la División de Construcción de MCC cumple este mes de setiembre 40 años. Durante estas cuatro décadas el ámbito de actuación de VICON se ha centrado principalmente en la Comunidad Autónoma Vasca, y gran parte de su actividad, especialmente en estos últimos años, se orienta a la promoción y construcción de viviendas de protección oficial. Y para dar rango a la efeméride la cifra de ventas de este año alcanzará por vez primera en su historia los 2000 millones de pesetas de cifra de ventas.



NUEVAS OFICINAS

Asimismo, VICON ha estrenado sus nuevas oficinas en Donostia, ubicadas en el barrio Errotaburu. El traslado se produjo definitivamente el pasado mes de julio, después de haber realizado en los meses previos las labores de acondicionamiento de las nuevas instalaciones.

La inauguración de las nuevas oficinas, con una superficie total de más de 300 metros cuadrados, supone un hito más para la historia de esta cooperativa.

FAGOR Arrasate suministra equipos a un centro de servicios de Turquía

EL NUEVO CENTRO DE SERVICIO SUPONE UN HITO EN LA INDUSTRIA SIDEROMETALÚRGICA TURCA

Fagor Arrasate, el especialista mundial en el diseño, fabricación y suministro de líneas de corte y procesado de chapa, ha sido elegido por el grupo BAMESA como proveedor de varias líneas con destino a su nuevo Centro de Servicio en Turquía, Bamesa Celik.



El nuevo Centro de Servicio supone un hito en la industria siderometalúrgica turca ya que va a ser uno de los más modernos del país, capaz de suministrar material de alta calidad a sectores tan exigentes como el automóvil.

Los equipos suministrados comprenden una línea de corte con prensa para bobinas de hasta 30.000 Kg, en dimensiones de 2.000 mm de ancho y 3 mm de espesor; una línea de corte longitudinal para bobinas de hasta 1.600 mm de ancho y 8 mm de espesor; y una línea de corte transversal para bobinas de hasta 2.000 mm de ancho y 10 mm de espesor.

LÍDER EN "TAILORED BLANKS"

Desde hace unos años el diseño de los automóviles ha sufrido una revolución importante en base a la utilización de carrocerías conformadas en base a los llamados formatos a medida o "tailored blanks".

La fabricación de los "tailored blanks" presupone importantes requisitos en las líneas de corte de material y en las líneas de soldadura de los mismos lo que ha hecho que pocos fabricantes en el mundo hayan sido capaces de suministrar la tecnología necesaria. Uno de ellos es Fagor Arrasate, líder mundial en el diseño y fabricación de equipos para procesar la chapa metálica, que en los últimos dos años ha entregado a diferentes empresas más de 10 instalaciones de estas características.

En este momento Fagor Arrasate está desarrollando nuevas líneas especializadas en "tailored blanks" para otros numerosos clientes en todo el mundo.

SORALUCE lanza una nueva serie de fresadoras de alta velocidad

LA COOPERATIVA PRESENTARÁ EN LA PRÓXIMA FERIA DE MILÁN LA NUEVA SERIE DE FRESADORAS.

La cooperativa guipuzcoana Soraluze ha desarrollado una nueva serie de fresadoras de alta velocidad y fresadoras de montante móvil con cabezales ortogonales. El objetivo es satisfacer los requerimientos planteados por los clientes del molde y del troquel.

Ambas series han sido diseñadas por el departamento de I+D de SORALUCE e IDEKO, Centro Tecnológico del Grupo DANOBAT, que vienen colaborando estrechamente desde su fundación en el desarrollo de los nuevos productos de SORALUCE.

Con las mejoras introducidas a raíz de los estudios realizados y la selección de los materiales más apropiados, los nuevos centros de fresado de bancada fija de alta velocidad, modelo TV-HSC, proporcionan un óptimo deslizamiento y absorción de vibraciones, así como una gran estabilidad mecánica y térmica.



PARA EL MECANIZADO DE GRANDES MOLDES

La gama de fresadoras de montante móvil sobre bancada fija permite el mecanizado de grandes moldes de acero de alta resistencia, así como la posibilidad de mecanizar de forma pendular, optimizando así los tiempos de cambio de pieza. Mediante la utilización de accionamientos digitales y de guías de rodadura lineales, SORALUCE alcanza una precisión y una exactitud de perfil óptimas en el mecanizado de acabado.

SORALUCE prevé presentar en la próxima feria de Milán BIMU (Hall 15-1 Stand C37), el modelo TV-35 HSC de la nueva serie de fresadoras de alta velocidad, así como una fresadora de montante móvil sobre bancada, modelo FS-8000.

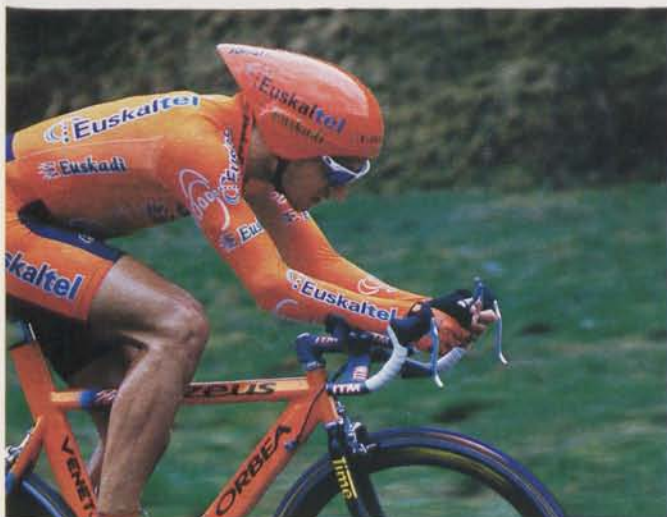
ORBEA va sobre ruedas

AUMENTA SUS VENTAS UN 24% EN EL PRIMER SEMESTRE Y SUS EXPORTACIONES UN 72%

La Cooperativa ORBEA, primer fabricante español de bicicletas, ha aumentado sus ventas un 24% en el primer semestre del año 2000, respecto a similar período del ejercicio anterior, lo que se ha traducido en una facturación de 2.410 millones de pesetas.

CRECE LA EXPORTACIÓN

En este notable incremento de la facturación, ha jugado un papel clave la exportación que ha crecido un 72% y ha ascendiendo a 1.058 millones de pesetas, dirigida básicamente a los



mercados europeos más desarrollados, en primer lugar a Francia seguida de Alemania y Bélgica.

La estrategia internacionalizadora de Orbea ha sido un factor determinante en la consolidación empresarial de la Cooperativa que, al igual que el resto de fabricantes de bicicletas en España, sufrió una fuerte crisis al inicio de los noventa. Basta recordar que antes de 1994 la actividad exportadora de Orbea era prácticamente inexistente y actualmente exporta el 44% de su producción.

Dentro de esta estrategia se encuadra también la actividad de su equipo ciclista, que cuenta en sus filas a destacados ciclistas tanto españoles como franceses y que está participando con gran éxito en las carreras internacionales más importantes de Mountain-Bike, incluyendo las principales pruebas de categoría nacional de España, Francia y Bélgica.

PREVISIONES OPTIMISTAS

Orbea prevé finalizar el presente ejercicio con unas ventas de 5.300 millones de pesetas; estas ventas supondrán un incremento del 20% respecto al ejercicio anterior.

Con respecto a las exportaciones, cabe señalar que las previsiones apuntan a terminar el año con una cifra en línea con el excelente nivel actual.

ONDOAN, líder en servicios de gestión medioambiental

LA COOPERATIVA PRESTA SU ASISTENCIA TÉCNICA A LA FÁBRICA DE ETXEBARRI DE ACERALIA PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN MEDIOAMBIENTAL ISO 14.001

El pasado mes de julio, con la concesión por parte de AENOR del registro de empresa que certifica el cumplimiento de la Norma ISO 14.001 a la fábrica de Etxebarri de Aceralia Corporación Siderúrgica, se dio fin a un proyecto iniciado en 1998 bajo la asistencia técnica de Ondoaan, y que ha posibilitado la adecuación de los sistemas productivos y de gestión de dicha fábrica a los requisitos medioambientales establecidos por la norma ISO 14.001.

De esta manera, Ondoaan consolida su posición como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de ingeniería-consultoría para el diseño, implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental, habiendo contribuido a la certificación de 14 de los 79 centros productivos actualmente certificados en la Comunidad Autónoma del País Vasco (10 de ellos cooperativas) y previendo para un horizonte de un año la certificación de otros 19 centros productivos, con los que en la actualidad se viene ya trabajando.

FE DE ERRATAS

LAS BASES DEL DESARROLLO DE ROCHMAN



El mes pasado publicábamos, en la sección "Argazki Ezaharra", un artículo que recogía sucintamente las claves del desarrollo de la cooperativa Rochman. En dicho artículo señalábamos, equivocadamente, que Rochman es el acrónimo de Rodamientos Ochandiano Maquinaria y Mantenimiento, cuando en realidad responde a **Rodillos Ochandiano Maquinaria y Mantenimiento**. En fin, si errar es humano, rectificar es de sabios.

Asimismo, aprovechamos la rectificación, para señalar que en la foto, tomada a finales de la década de los '60, aparecen varios socios de Rochman manipulando una máquina de limpiar pescado. Los socios que se reconocen son **Ignacio Orue, Pedro M^a Ortiz de Zarate, Luis Goikoetxea y Florian Capanaga**.

GRUPO FINANCIERO

Euskadiko Kutxak 12.600 milioi irabazi zituen zerga aurretik, lehen sei hilekoan

AUMENTA SUS VENTAS UN 24% EN EL PRIMER SEMESTRE Y SUS EXPORTACIONES UN 72%

Euskadiko Kutxak 12.600 milioi pezeta zerga aurretik irabazi ditu aurtengo lehen sei hilekoan, iazko epealdi berean baino zertxobait gehixeago.

Halaber, gordailuen bilketan %11,13ko hazkundea izan du eta 1,12 bilioi pezetara iritsi da; eperako aurrezkiaren saldoa %64,4 hazi da.

"Ohiko erabilerako produktuei" dagokienez, aipagarri dira Gazte Kontuaren %19ko igoera, Superkontuen %11,6koa, Super 55 Libretaren %8,8koa eta Superlibreten %10,3koa.

INBERTSIO JARDUERA

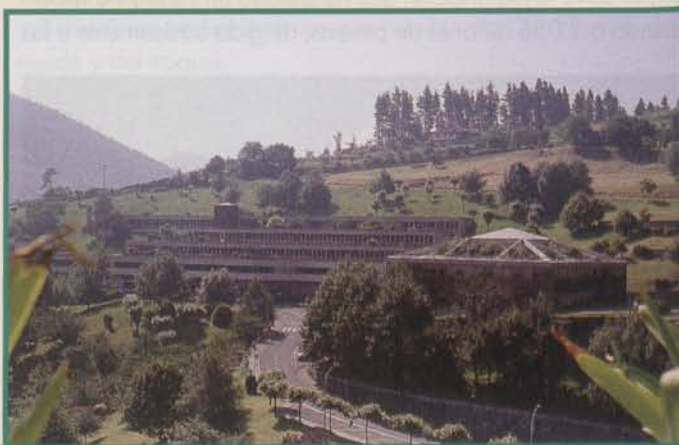
Aurtengo lehen sei hilekoan, inbertsio jarduerak ere eutsi egin dio dinamismoko joerari, bai konpainietan eta baita familiei eskainitako kredituekin ere.

Enpresei zuzendutako finantziazioak %23ko hazkundea izan du; etxeetako beharrentzat, berriz, %18,6 handitu da eta %19 hipoteka-mailegu gehiago eman du Euskadiko Kutxak.

Jarduera komertzial honek bitartekaritzako marjina %6,4 hobetzea eragin du, eta bestalde, ekonomi koituntura onuragarriak mesede egin dio sor daitezkeen ordainezintasun arrisku-kuetarako zuzkidurei.

Baloreen merkatuaren joera desagokiak, aldiz, finantza-eragiketen irabazian jaitsiera eragin du.

Hori dela eta, lehen sei hilabeteetako irabazi gordinak 12.600 milioira iritsi dira eta irabazi garbiak 10.633 milioi-koak izan dira.



Euskadiko Kutxa, munduko banku kaudimentsuenen artean

97. POSTUAN DAGO KAUDIMEN-RATIOAREN ARABERA.

Financial Times taldearen The Banker aldizkarian kalera-tutako azken rankina-ren arabera, Euskadiko



Kutxak munduko 100 banku-entitate kaudimentsuenen artean jarraitzen du. Izan ere, 97. postuan dago, Kaudimen-ratioaren arabera sailkatutako munduko Banku eta Kutxen rankinean, eta bigarren postuan Estatuko rankina kontuan hartzen badugu.

Euskadiko Kutxaz gain, Espainiako beste entitate bat bakarrik dago munduko entitate kaudimentsuenen artean, March bankua hain zuzen ere. Gainerako euskal kutxak ere posizio onetan daude. Euskadiko Kutxaren ostean, besteak beste, Kutxa, BBK, Nafarroako Aurrezki Kutxa, Vital Kutxa, BBV, eta Banco Guipuzcoano daude.

SINDICALISTAS DE USO VISITAN MCC



Initados por Caja Laboral, cerca de 50 delegados del sindicato USO (Unión Sindical Obrera) de La Rioja se acercaron a MCC para conocer "in situ" la Experiencia Cooperativa. Además de ver el audiovisual sobre MCC, visitar Ikerlan, y participar en una charla sobre las principales diferencias entre un sindicato y nuestros Consejos Sociales, se acercaron a Otorla para almorzar y visitar las instalaciones del centro de formación.

Certificación medioambiental para EROSKI Artea

ES EL SEGUNDO HIPERMERCADO DEL GRUPO EROSKI QUE LOGRA ESTA ACREDITACIÓN



El pasado mes de junio, el hipermercado Eroski Artea obtuvo el certificado ISO 14.001, que concede AENOR a las empresas que acreditan su correcta gestión medioambiental. El logro de esta certificación se enmarca dentro de la política del Grupo Eroski como empresa sensibilizada con el impacto medioambiental de sus actividades. Este es el segundo centro distinguido con esta acreditación, ya que el Eroski Iruña lo recibió en abril del año pasado. Para aptar a esta certificación se debe integrar la variable ambiental en todos los procesos de trabajo. Algunas de las medidas adoptadas son el control de los vertidos, emisiones atmosféricas y ruidos, el consumo responsable de agua y electricidad y la implantación de un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones.

MEJOR CENTRO COMERCIAL DEL ESTADO ESPAÑOL

La Asociación Española de centros comerciales ha elegido a Artea, promovido por Metrovacesa, como mejor centro comercial del Estado español, en el transcurso del Congreso de Centros Comerciales, que se celebró en Las Palmas de Gran Canaria. Los criterios de valoración para el premio han sido tres: éxito comercial, arquitectura, y la calidad de los servicios que genera el centro para sus clientes.

NUEVO CENTRO COMERCIAL EN VITORIA

El ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, la empresa Sidenor, la cooperativa Eroski y cerca de un centenar de comerciantes locales agrupados en Inalcolsa llegaron el pasado mes de julio a un acuerdo para la construcción de un nuevo complejo comercial en los terrenos que aún ocupa la acéría en el barrio de Zaramaga.

Todo apunta a que las obras se iniciarán el próximo mes de enero y la inauguración del centro se hará el año 2002.

MIBAK 575 milioi pezeta inbertitu ditu lantegi berrian

LAN BALDINTZAK ERABAT HOBETUKO DIRA ETA PRODUKZIO GAITASUNA IGOKO DA.

Pentsua produzitzera dedikatzen den Miba kooperatiba bizkaitarra, erabat murgildurik dago Etxebarria herrian lantegi berria eraikitzen. Datorren azaroan bukatuko diren obratan 575 milioi inbertitu dira, eta Eusko Jauraritzak, MCCk eta kooperatibak berak egin dituzte aportazio ekonomikoak.



Lantegi berriarekin, pentsua produzitzeko goitik beherako sistema erabiliko da. Horrela, lan sistema automatizatu eta Europa mailan ezagutzen den teknologia berriena ezarriko da. Ondorioz, lan baldintzak hobetuko dira eta produkzio gaitasuna igoko da. Aurrerantzean hileko 6.000 tona pentsu produzitzeko gaitasuna izango du.

Mibako plantila 30 pertsonak osatzen dute, eta horretaz gain, beste 800 bazkide kontsumitzaile ere kooperatiban daude integratuta.

Mibak eskaintzen dituen produktuak, batez ere pentsu aukera zabala, abere-sektorerara zuzentzen dira: ardi, behi, hegazti, eta beste animalientzat. Gainera, Markina eta Igorren dituen dendetan nekazaritza eta brikolaje produktuak eskaintzen ditu.

Gaur egungo merkatua Euskal Herrian kokatzen da, baina inguruko beste probintzietara zabaltzeko asmoa ere aurreikusten da: Kantabriara, Errioxara, ...

Gogora dezagun Banaketa arloan eta zehazki dago Erkop nekazal elikadurako elkarketan kokatzen dela kooperatiba hau, eta 1.500 milioiko fakturazioa izan zuela 1999. ekitaldian eta 1.660 milioikoa aurreikusten duela 2000. urterako.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

Iberdrola-MCC lankidetzaz hitzarmena

TEKNOLOGI GARAPENERA ETA BANAKETA AKTIBOAREN EREMUKO NEGOZIO EKIMENAK SUSTATZERA BIDERATUA.

Pasa den uztailen lankidetzaz hitzarmen bat sinatu dute Iberdrolak eta MCCk. Teknologi garapena eta Banaketa Aktiboaren eremuko negozio-ekimenak sustatzea da hitzarmenaren xedea. Akordioa Iberdrolako Kontseilari Delegatuak, Javier Herrero eta MCCko Kontseilu Orokorreko Presidenteak, Antonio Cancelok, sinatu zuten.



Banaketa Aktiboaren arloan, **2000-2010 teknologi garapenerako Plan bateratua** aurreikusten du hitzarmenak. Horretaz gain, 2001-2005 epean aipatutako arloan **Penintsularako eta Iberoamerikarako Negozio Egitasmoa** ezartzea ere lortu nahi da. Eta horrekin guztiarekin batera, **Banaketa Aktiboaren eta Elektroteknologiaren Ikerketarako Unibertsitate Zentroa** -BAEIZ (Centro Universitario de Investigación en Distribución Activa y Electrotecnologías -CIDAIE) eratuko da. Egoitza Arrasaten izango du, Mondragon Unibertsitatearen ardurapean eta irailean bertan ekingo dio lanari, zortzi ikerlariz osatutako taldearekin. CIDAIE-BAEIZek 450 milioiko inbertsioa beharko du hiru urtean eta urteko negozio bolumena 300 eta 400 milioi pezeta bitartekoa izango da.

NEGOZIO AURREIKUSPEN BERRIAK

Koprazioko enpresentzat hitzarmen honek irekitzen dituen negozio aurreikuspenak azpimarratu zituen Antonio Cancelok, batez ere, kalitatezko argindar-hornidura lortzea ahalbideratuko duen elektronika kontrol sistemen garapenean eta fabrikazioan. Bigarren aukera gisa, energiaren mikrogenerazio sistemak aipatu zituen, jadanik MCC garatzen ari den teknologietan oinarriturik, Besteak beste, Energia eolikoan eta Fotovoltaikoan

edo garatzen ari diren beste batzuetan oinarriturik; horietan garrantzitsuenak oxido solidozko erregaizko pila da, 1996tik lkerlan ikertzen ari dena.

Hirugarren esparrua energiaren banaketarako sistema berriak izango lirarteke, informazio eta komunikazioko teknologia berrietan oinarritutako banaketa sareen kontrol aktibozko kontzeptuarekin eginak. Aipatutako arlo horietan guztietan oso eginbehar aktiboa izango du Ikerketarako Unibertsitate Zentroak (CIDAIE-BAEIZ).

Mondragon Unibertsitatea presenta el Máster en Prevención de Riesgos Laborales



POR SU PARTE, EL CURSO AVANZADO EN LOGÍSTICA INTEGRAL DARÁ COMIENZO A FINALES DE OCTUBRE.

El principal objetivo que persigue el Máster en prevención de riesgos laborales es capacitar a los asistentes para desarrollar las herramientas conceptuales y operativas que permitan con-

cebir la prevención como factor de competitividad, gestionar los riesgos sistemáticamente, cumplir con la legalidad vigente, y conseguir como meta principal la mejora de las condiciones de trabajo.

Este máster está dirigido a técnicos que vayan a desarrollar funciones de nivel superior en materia de prevención, y para acceder al mismo será necesario acreditar titulación universitaria, preferiblemente técnica.

El calendario del máster se prolongará de octubre a junio, ambos incluidos.

CURSO AVANZADO EN LOGÍSTICA INTEGRAL

Mondragon Unibertsitatea se encargará de la dirección técnica de este curso que organiza la Cámara de Comercio e Industria de Alava. El curso avanzado en logística integral, tratará sobre la planificación y dirección de actividades relacionados con la logística de mayor o menor grado de dificultad a través de un estudio amplio de técnicas, herramientas y metodologías direc-

Organiza:

CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ALAVA

27 Octubre 2000
31 de Mayo 2001

Curso avanzado en Logística Integral
5ª edición

Organización:

MCC MONDRAGON UNIVERSITARIA

Organización: **Escuela Politécnica Superior de Alava**

Patrocinado y subvencionado:

ANALIZAS **FORO** **FORO** **FORO**

tamente vinculadas con el proceso de Logística Integral.

Este curso que dará comienzo a finales de octubre, está dirigido a directores generales, responsables de logística, aprovisionamiento, producción, distribución, y en general, aquellos directivos que deseen obtener una formación global en logística.

Para conocer más detalles sobre ambos cursos, dirigirse a la Escuela Politécnica Superior (943-71 21 83) en el primer caso, y a la Cámara de Comercio e Industria de Alava (945-14 18 00) en el segundo caso.

Sobrinok eta Oiarzabalek Euskal Unibertsalaren sariak jaso dituzte

EUSKO JAURLARITZAK ETA EUSKADIKO KUTXAK ANTOLATU ZUTEN EKITALDIA.

Jon Sobrino eta Juanio Oiarzabal izan dira aurtengo ekitaldian Euskal Herritar Unibertsalaren sariak jaso dituztenak. Lehendakaritzan izan zen ospakizunean hainbat gonbidatu izan ziren, kultura, komunikabideak eta euskal politikako ordezkariak, besteak beste.

Juan Jose Ibarretxe, Jaurlaritzako lehendakaria eta Juan Mari



Otaegi, Euskadiko Kutxako lehendakaria ekitaldi-buru aritu ziren. Bi gizon hauen ibilbideak ereduak hartu zituzten biek.

Jon Sobrino jesuitak eginiko adierazpenetan, zorionekotzat jo zuten bere burua txiroekin batera izanagatik. "Pobreek, beraiek jakin gabe ere, gauzak diren bezalaxe ikusi ahal izatea galerazten digun ametsetik iratzarri gaituzte", adierazi zuen.

Juanito Oiarzabal mendizaleak, bestalde, mendian hilda-koak izan zituen gogoan, eta Felix Iñurrategi zenaren gaineko hitz hunkigerriekin bukatu zuten bere txanda, "bizia salbatu zidaten Iñurrategitarrek".

VISITA DEL DIRECTOR GENERAL DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL



Poco antes de las vacaciones de verano, Javier Minondo, Director General de Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo, se acercó a MCC para conocer nuestra Corporación. Su estancia en Mondragón se prolongó durante toda la jornada y durante la misma tuvo ocasión de visitar Ikerlan, la planta de Fagor Electrodomésticos en Garagartza, y despachar varios asuntos de trabajo con el presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, con quien aparece en la instantánea.

Éxito del curso de verano sobre Arizmendiarieta

El curso de verano de la UPV titulado "El pensamiento de Jose María Arizmendiarieta" fue calificado con un diez por el director de los mismos, Ricardo Etxepare. Durante dos jornadas, diferentes ponencias glosaron el pensamiento y la figura del fundador de la experiencia cooperativa. Uno de los ponentes fue el ex lehendakari José Antonio Ardanza.



JOSÉ ANTONIO ARDANZA



"Cuando recibí la invitación para participar en este Seminario me llevé una gran sorpresa, porque desde 1983, cuando me nombraron Diputado General de Gipuzkoa, he estado algo alejado de Mondragón, por razones de incompatibilidad manifiesta, aunque creo que siempre he mantenido la relación de alguna manera. En este momento, pienso que soy un osado al ponerme a hablar de Don José María, quizá porque para mí es una de las figuras más revelantes que he tenido la suerte de conocer"

■ ¿Quién fue Don José María para usted?

Conocí a Don José María en el año 1969 pero con anterioridad tenía ya muchas referencias sobre él. Recuerdo que los fines de semana solíamos trasladarnos desde Elorrio a las localidades cercanas, y cuando tratábamos con otros jóvenes de Mondragón el tema de la cooperativa y los cooperativistas era cada vez más frecuente. El fenómeno cooperativo estaba generando un gran impacto en toda la comarca y Don José María era "el cura". Era una persona de un gran prestigio, muy conocido.

El primer semestre del año 69 llegamos a Mondragón un grupo de universitarios, y entre ellos yo mismo. Todavía recuerdo bien el primer encuentro con él. Trabajando en mi despacho situado en un piso de Caja Laboral, me visitó inesperadamente, y incluso en estos momentos me resulta difícil transmitir el susto y miedo que me causó en un primer momento. Pero, tras el nerviosismo inicial, mantuvimos una conversación amena que me llevo a pensar que yo no me imaginaba a aquel hombre así, tan sencillo, natural, cordial, y próximo. Don José María se convirtió en un visitador frecuente de nuestros despachos y con él comentábamos nuestros problemas diarios. Nuestra relación se fue estrechando y cuando mi familia se trasladó a Mondragón conoció a mi mujer y se convirtió en una relación de familia, con largas conversaciones en las visitas que nos hacía a casa.

Él fue el alma, el impulsor, el hombre y el creador de la experiencia cooperativa. Aún así, Jose María fue acusado de revolucionario, de desestabilizador, de utópico, etc porque predicaba la concepción de empresa-trabajo en su sentido más democrático y participativo. Incluso la iglesia convencional desconfió de él.

Jose María era firme, tenaz e inquebrantable en sus ideas, sus objetivos los tenía muy claros. Pero al mismo tiempo, era un

“EL MOVIMIENTO COOPERATIVO QUE SE VIVÍA EN MONDRAGÓN ME ATRAÍA MUCHO, PORQUE SER COOPERATIVISTA EN AQUEL ENTONCES ERA UNA OPCIÓN QUE CONTRASTABA CON EL AMBIENTE SOCIAL DE LA ÉPOCA.”

hombre flexible, dialogante, tolerante, sencillo, amable y comprensivo con las debilidades humanas.

■ **¿Qué entorno social se vivía en Mondragón en aquel entonces?**

El entorno social estaba marcado por una dictadura, y además bien dura. Eran momentos de una represión policial brutal, había manifestaciones y las cargas policiales eran brutales, con muchas detenciones. También eran momentos en los que la dictadura mostraba ciertas fisuras, y en que los jóvenes estábamos ilusionados con el cambio. Mondragón era un laboratorio, un campo de pruebas donde todas estas circunstancias estaban incidiendo de manera importante. Mondragón estaba creciendo, creando empresas mayoritariamente cooperativas, creando puestos de trabajo y riqueza, y además recuerdo que fue de las primeras localidades donde la mujer entró en el mundo del trabajo. Era el núcleo desde donde se irradiaba a toda la comarca este potencial de desarrollo.

■ **¿Por qué fue a Mondragón y qué descubrió allí?**

Como joven universitario y con muchas inquietudes políticas y sociales, tenía muy clara mi dedicación profesional, y en consonancia con ello fui a Mondragón por vocación. El movimiento cooperativo que se vivía en Mondragón y me atraía mucho, porque ser cooperativista en aquel entonces era una opción que contrastaba con el ambiente social de la época. Era un sueño para mí y al llegar a Mondragón descubrí que ese sueño era realidad, y descubrí el trabajo como el camino para conseguir la dignidad de la persona. Ya desde el primer momento me convertí en un enamorado de este sistema y en ocasiones en un auténtico predicador de esta nueva experiencia donde se articulaban elementos como empresa, hombre, trabajo, y solidaridad.

M. U. FIRMA DOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN EN ARGENTINA



La Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea firmó el pasado mes de julio dos nuevos convenios en Villa María, provincia de Córdoba, Argentina. Las Instituciones firmantes fueron la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica Nacional, y el Centro de Investigación CIESO.

La foto recoge el momento de la firma del Dr. Iñazio Irizar por parte de MU, ante la presencia del Presidente de CIESO Sr. Miguel Angel Olaviasa, del Director de Postgrado Sr. Juan Carlos Peretti, y de autoridades políticas y universitarias de la provincia y de Buenos Aires.

En los actos participaron asimismo los máximos Directivos de las filiales de MCC y Gamesa en Argentina: el Director General de Matricería Austral Sr. Joseba Cano, el Director General Corporativo de Promoauto Austral Sr. Guillermo König, y su Director General Sr. Horacio Luis Blanda.



IRIZAR

UN PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS

LA ESPECTACULAR EVOLUCIÓN EMPRESARIAL DE IRIZAR, QUE LE SITÚA ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS EUROPEAS, SE BASA EN LA APORTACIÓN DE SUS PERSONAS.

JAVIER MARCOS

Examinar la evolución empresarial de Irizar en los últimos años obliga a frotarse los ojos una vez vistos los principales ratios de su balance. La trayectoria de esta cooperativa se ha convertido en un paradigma de gestión empresarial al hacer realidad la decisión de convertir en multinacional a una empresa que hace nueve años se debatía desesperadamente por salir de una situación dramática que a punto estuvo de cerrar sus puertas.

Al margen de los números del balance, visitar "in situ" sus instalaciones de Ormaiztegui, remozadas hace dos años, es una experiencia que se puede reco-



MÁS DE CIEN AÑOS DE EXPERIENCIA CARROCERA

mendar a cualquiera. No tanto por ver en directo cómo se monta un autobús, que también, sino por respirar un ambiente de satisfacción, de confianza, de responsabilidad y de trabajo compartido. Irizar vive en otra onda, y eso se percibe nítidamente inmerso en su actividad cotidiana.

LOS HECHOS

Pero, dejémonos de palabrería y, para no llevarnos a engaño, vayan, en primer lugar, los datos objetivos por delante. Foto número uno: Irizar 1991. La situación era dramática: 275 trabajadores, que vendían 3100 millones de pesetas, de los que el 18% correspondía a exportaciones, y algo más de 900 millones de pérdidas. La axfisia financiera le coloca al borde del cierre.

Foto número dos: Irizar 2000. Emplea a más de 600 personas en su planta de Ormaiztegui, prevé facturar 28.000 millones de pesetas, de los que exporta el 65% -sus autobuses circulan por 45 países de todo el mundo-, es la empresa líder del sector en España y la segunda europea, y ocupa un lugar destacado en el ranking de empresas excelentes elaborado por la EFQM (Fundación Europea para la Excelencia Empresarial) en 1999. Asimismo, parte como finalista en la edición de este año, cuyo premio se fallará a finales de este mes de setiembre en Estambul. Todos sus ratios financieros dan fe de la vitalidad de su proyecto empresarial.

Año 1920

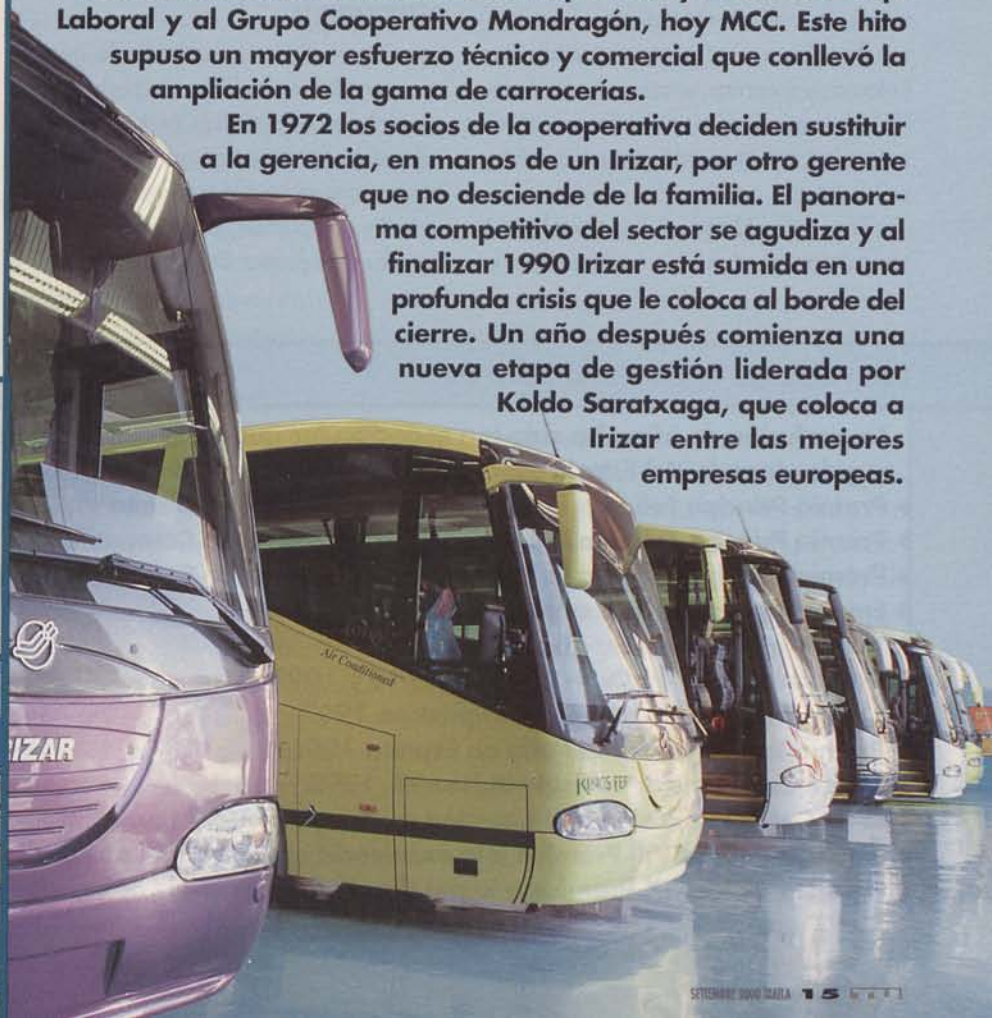


Irizar nació como empresa en 1889, aunque sus primeros vestigios se remontan a 1850, cuando José Lorenzo Arzelus inició la fabricación de elegantes carruajes. Fue en 1889 cuando un yerno del fundador, Cecilio Irizar -de ahí su posterior nombre-, construyó la primera carrocería de madera para una diligencia.

Posteriormente, ya en 1948, se construyó la primera carrocería metálica de autobús, y es en esa época cuando los hijos de Cecilio Irizar, fallecido dos años antes, asumen la dirección de la empresa. Viajan a Italia para conocer la esmerada estética de las carrocerías italianas y en 1956 firman un acuerdo de colaboración con la casa Orlandi.

Ya en 1962 Irizar se transforma en cooperativa y se asocia a Caja Laboral y al Grupo Cooperativo Mondragón, hoy MCC. Este hito supuso un mayor esfuerzo técnico y comercial que conllevó la ampliación de la gama de carrocerías.

En 1972 los socios de la cooperativa deciden sustituir a la gerencia, en manos de un Irizar, por otro gerente que no descende de la familia. El panorama competitivo del sector se agudiza y al finalizar 1990 Irizar está sumida en una profunda crisis que le coloca al borde del cierre. Un año después comienza una nueva etapa de gestión liderada por Koldo Saratxaga, que coloca a Irizar entre las mejores empresas europeas.



IRIZAR GROUP (FACTURACIÓN PREVISTA 2000: 38.000 MPTAS.)

	Año de creación	
● Irizar Ormaiztegui	1889	
● Irizar Tianjin (China)	1995	Joint-Venture 37%
● Irizar Maghreb	1997	Joint-Venture 34%
● Irizar Brasil	1998	100% Irizar
● Irizar México	1999	100% Irizar
● International Hispacold (España)	1997	Participada 65%

Durante estos nueve años se ha multiplicado la producción (hoy se fabrican seis autocares/día), se han ampliado las instalaciones de Ormaiztegui y se ha constituido **Irizar Group**, integrado por plantas productivas en China, Marruecos, Brasil y México, e Hispacold en Sevilla. Según las previsiones, la facturación conjunta de Irizar Group para este año rondará los 38.000 millones de pesetas.

CLAVES

Irizar, claro está, no es una empresa al uso. Para empezar, ni siquiera se autodenomina empresa; se define como un **PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS**. Aspiran a ser una organización excelente mediante el trabajo en equipo, satisfacer continuamente a sus clientes (internos y externos) y así, generar riqueza y nuevos empleos. Y todo eso en un marco cooperativo, de comunicación y participación activa.

En el decálogo de sus **valores comunes** el número uno lo ocupa la

satisfacción del cliente, máxima prioridad de todas las personas de Irizar. Pero también figuran otros como competencia profesional, comunicación, gestión del cambio, trabajo en equipo, confianza, apertura, respeto o responsabilidad.

Su **estrategia** se basa en conocer, servir y añadir valor al cliente, conscientes de que la satisfacción de éste es la mejor garantía de futuro de Irizar.

Y todo esto lo llevan a cabo a través de su **modelo de gestión**: la **reingeniería en base a equipos multidisciplinares autogestionados**, que tiene como objetivo transformar permanentemente a Irizar.

REINGENIERÍA

La reingeniería es un método de gestión que pone énfasis en la gestión por procesos y en el que el auténtico protagonismo lo adquieren las personas, ya que la propia herramienta incita a la responsabilidad individual y compartida, a la proliferación de canales de información y comunicación, y

por supuesto, a la asunción de riesgos.

José M^o Ormaetxea, cofundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, describe la reingeniería como "el método para la obtención de la máxima riqueza que los trabajadores de una empresa pueden poner en marcha utilizando sus capacidades físicas para aumentar la actividad, de razonamiento para autodirigirse, de responsabilidad como parte interesada en las tareas que realiza, de creencia en los objetivos perseguidos y su voluntad plena para alcanzarlos, y hasta de fidelidad y convicciones positivas con las estrategias decididas entre todos los miembros de la empresa, no sólo los directivos".

Un dato que mide la eficacia de esta herramienta en Irizar es el número de equipos autogestionados, un total de 180, en los que participan el 100% de las personas y que ha supuesto la puesta en escena de 140 líderes naturales para facilitar la labor de esos equipos. El número de sugerencias de mejora realizadas en 1999 superó las 1200.

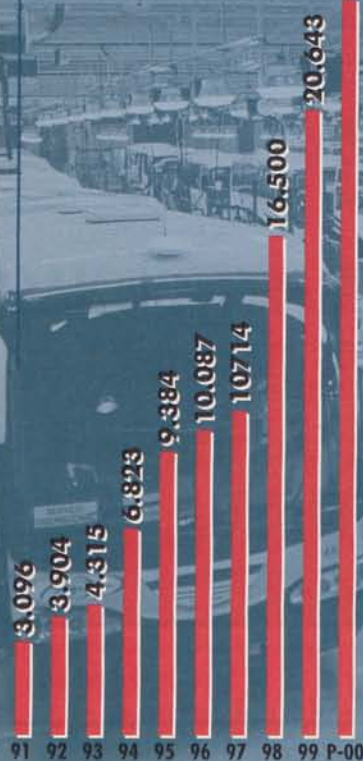
LOS PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

La evolución de Irizar ha sido tan espectacular que la ha convertido en la empresa más reconocida y galardonada del Estado español. Estos son algunos de sus galardones:

- Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Diseño Industrial (1994)
- Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Competitividad (1994)
- Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Calidad Total (1995)
- Empresa guipuzcoana exportadora del año 1994
- Autocar del año en España (1995)
- Autocar del año en Gran Bretaña (1994 y 1997)
- Mejor empresario del año en Gipuzkoa 1997
- Premio Emprendedor del año en España 1996
- TM de Oro al mejor vehículo industrial 1998
- Q de Oro a la excelencia en gestión empresarial 1999 (Euskalit)
- Finalista de los "VIII Premios a la excelencia empresarial" otorgados por la EFQM en 1999.
- Finalista de los "IX Premios a la excelencia empresarial" otorgados por la EFQM en 2000.

Ventas totales

Millones de Ptas.



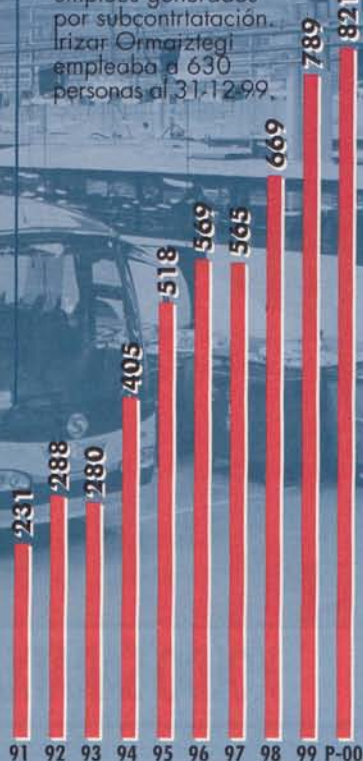
Exportaciones

Millones de Ptas.



Empleo *

* Se incluyen los empleos generados por subcontratación. Irizar Ormaiztegui empleaba a 630 personas al 31-12-99.



CULTURA PROPIA

Pero hay otros aspectos, además de su extraordinaria evolución económica claro está, que confirman el grado de diferenciación de Irizar respecto a otras organizaciones. Son las señas de identidad de Irizar.

Así, el gerente se denomina Responsable Coordinador del Proyecto Irizar, y el Consejo de Dirección se llama Equipo Coordinador. Ambas denominaciones parecen meras cuestiones de semántica, pero constituyen un ejercicio de coherencia con la escasez de jerarquías, con la "horizontalidad" del Proyecto Irizar.

Desde enero de 1997 no existe ningún control de entradas y salidas en Ormaiztegui. Son ya cerca de cuatro años en los que cada uno gestiona su propia jornada laboral, con un único requisito, que la misma no perjudique al resto de miembros del equipo o a los clientes externos. Esta política de libertad de horarios, sometida exclusivamente a la responsabilidad individual, ha hecho que gran parte de los trabajadores se decanten por el horario de mañana. Debido a eso, la actividad de Irizar es frenética durante toda la mañana, y a partir de las tres de la tarde la sensación es de más sosiego.

Con motivo de la ampliación de las

instalaciones productivas en Ormaiztegui, cuya inauguración se realizó en octubre de 1998, también se acometieron algunas obras de diseño interior para facilitar la comunicación y colaboración entre todas las personas de Irizar. Se eliminaron los despachos -aun queda alguno, todo hay que decirlo- y las oficinas se han ubicado al mismo nivel que la planta productiva. De esta manera, se ha posibilitado que las personas que trabajan montando los coches transiten en buzo por las oficinas sin ningún complejo. De hecho, el ir y venir de personas es permanente, especialmente durante las mañanas.

Además, desde finales de 1994 se han suprimido los niveles jerárquicos de la organización. Ya no existe la figura del encargado, que ha sido sustituida por coordinadores de los equipos autogestionados con liderazgo.

En fin, y todo esto funciona. Que nadie piense, sin embargo, que trabajar en Irizar no exige un esfuerzo, físico e intelectual, que no hay nada por mejorar, o que la presión del día a día no es atisigante. En todas partes cuecen habas, e Irizar no es una excepción. Pero como decía el sabio: no importa dónde se está sino la dirección en que se camina.

RESULTADOS

En cualquier caso, en Irizar este esfuerzo tiene una buena recompensa. Las personas están satisfechas con su trabajo. Y esto, además de que lo dicen las encuestas, se puede percibir en el ambiente.

Ganan dinero. Irizar es la empresa más rentable de su sector en Europa, y gana bastante más que sus mejores competidores tanto europeos como mundiales.

Las expectativas de futuro son halagüeñas. Y por lo tanto, la seguridad de empleo y futuro que en la actualidad tienen las personas de Irizar también es una buena recompensa a su dedicación.

Y además, Irizar es la empresa más reconocida y galardonada del Estado español e incluso de Europa. Ha ganado casi todos los premios a los que se ha presentado y la ampliación de sus vitrinas ha sido de la misma proporción que la de sus instalaciones productivas.

Casi siempre que nos topamos con un proyecto exitoso nos preguntamos cuál ha podido ser la clave de su éxito, la magia de sus realizaciones. En Irizar la magia la ponen las personas, en sintonía con el eslogan de su proyecto, UN PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS. ●

ENTREVISTA



ES UNO DE LOS PRINCIPALES ARTÍFICES DEL "MILAGRO IRIZAR". CON SU LLEGADA A ORMAIZTEGI, HACE AHORA NUEVE AÑOS, SE INICIA LA ETAPA MÁS EXITOSA DE LA HISTORIA DE ESTA EMPRESA CENTENARIA.

KOLDO SARATXAGA RESPONSABLE DE COORDINAR EL PROYECTO IRIZAR

Koldo Saratxaga aterrizó en Ormaiztegi a primeros de setiembre de 1991. Su eficiencia como gestor, bien probada con anterioridad en dos cooperativas integradas en MCC, era el mejor aval de este hombre que llegó a Irizar con la misión de reflotar una empresa que se encontraba al borde del cierre definitivo. Su presentación oficial se hizo dos meses después en una Asamblea General que duró seis horas y en la que entre el escepticismo, la desconfianza y las heridas del pasado de los trabajadores, Koldo Saratxaga les propuso a todos, con vehemencia y sin titubeos, sus planes inmediatos. Su receta se asentaba en tres pilares: olvidar el pasado, sacrificio y responsabilidad compartida.

Aquella asamblea, hito relevante en la historia de Irizar y en la del propio Koldo Saratxaga, marcó el inicio de una nueva etapa para esta cooperativa de Ormaiztegi, que hoy por hoy es un referente de gestión empresarial.

■ **La trayectoria de Irizar es realmente espectacular. ¿Cuál es la clave del cambio producido en Irizar? ¿Qué explicación tiene este "fenómeno"?**

El que hoy Irizar se defina como "Un proyecto basado en las personas" no es una casualidad. Son nueve años en una misma dirección, implicados en una gestión basada principalmente en el "estilo de relación". Un estilo de relación que lo debe impregnar todo, puesto que al final todo son relaciones, tanto entre las

personas de Irizar como con los clientes, proveedores y la misma sociedad.

¿La clave? Personalmente creo que con recursos financieros y personas, no *recursos humanos*, personas motivadas, personas con ilusión, personas que asumen el proyecto como suyo, personas que saben que forman parte de los logros del proyecto, el éxito está garantizado. ¿Por qué éxito? Porque personas con estas características unidas, hoy por hoy, siempre conseguirán éxitos.

Lo que sí es necesario son ideas, lo que en Irizar llamamos *Pensamientos Estratégicos*, no *Planificación Estratégica*, ideas compartidas que nos permiten saber, conjuntamente, hacia dónde caminamos. Creemos importante tener una orientación hacia el futuro, de forma que los esfuerzos y, sobre todo, la toma de decisiones pueda ser realizada por el máximo de personas.

Este es un proyecto basado en la libertad y la responsabilidad de todos sus componentes. En Irizar no existe el control ni la jerarquía; sí existen las responsabilidades, sí existe la ilusión de compartir experiencias de forma que generen el máximo de conocimiento en base a la gestión de equipos autogestionados.

■ **Aparentemente son principios de aplicación universal. ¿Es una experiencia trasladable a cualquier otro negocio?**

Esta experiencia se puede adaptar a cualquier organización

"IRIZAR SE SUSTENTA EN LA LIBERTAD Y

en base a tener asumidos los conceptos indicados anteriormente. La velocidad de aplicación dependerá de cada organización en particular, teniendo en cuenta su situación de partida. En Irizar, de hecho, lo estamos aplicando en las diferentes actividades que tenemos por todo el mundo, así como en Hispacold de Sevilla. Y en todos esos casos las personas han respondido positivamente a un proyecto de futuro, participativo y generoso.

LIDERAZGO

■ Buena parte del éxito de Irizar se atribuye a Koldo Saratxaga. ¿Qué parte de culpa has tenido?

Supongo que como líder del Proyecto Irizar he tenido la lógica importancia debido al cambio radical y revolucionario que hemos experimentado; sin embargo, esa relevancia ha ido de más a menos y en este momento la realidad es que en Ormaiztegui somos 630 personas motivadas, que trabajamos en más de 180 equipos con más de 140 líderes y que tenemos unas ideas claras sobre el futuro.

■ Y en la actualidad, ¿hasta qué punto depende el Proyecto Irizar de Koldo Saratxaga?

Es una pregunta que deberían responder otras personas de Irizar. Lo que sí puedo decir es lo que una de estas personas respondió a uno de los evaluadores de EFQM en junio pasado cuando le formularon esa misma pregunta: "No tanto, la semilla ya está echada".

■ Irizar, por su trayectoria, se ha convertido en el paradigma de la evolución empresarial. ¿Ha habido sacrificios desde un punto de vista cooperativo?

Pienso que todo lo contrario. En Irizar compartimos de verdad el proyecto, hacemos tres asambleas al año y reuniones permanentes en las que participamos todas las personas para tomar las decisiones más relevantes. Nos sentimos colectivamente satisfechos de los éxitos. El trabajo en equipo y la experiencia compartida forma parte de nuestros Pensamientos Estratégicos. Compartimos con la sociedad, tanto desde el punto de vista de respeto al medio ambiente como de relación y aportación, más que nunca en la historia de Irizar.

Comentaré, a modo ilustrativo, una anécdota. En una de las muchas exposiciones que hacemos de nuestra experiencia, se hallaban entre los asistentes varias personas de una cooperativa de MCC y entre ellas el Vicepresidente de la División en la que se integra esa cooperativa. Al terminar la reunión y a modo de despedida el Vicepresidente comentó: "Es la primera vez que veo la experiencia cooperativa llevada a la realidad".

Por cierto, cabe señalar que ésta fue una de las escasas ocasiones en las que alguien de MCC se interesa por nuestra trayectoria.

RETOS DE FUTURO

■ Miremos al horizonte. ¿Cuáles son los retos empresariales de futuro de Irizar?

Nuestros retos se asientan en saber cumplir con nuestra misión en base a la estrategia de "Conocer, servir, y añadir valor a nuestros clientes".

En segundo lugar, nuestros Pensamientos Estratégicos orientan nuestro futuro, que debemos lograr en base a un liderazgo y experiencia compartida.

Irizar se ha caracterizado por una alta capacidad de decisión en base a reinventar nuestro propio futuro e intuir las oportunidades que ofrece el mercado.

Nuestras posibilidades de crecimiento, tanto en Ormaiztegui como en las otras cinco actividades repartidas por el mundo, así como en otras que tenemos en perspectivas, son amplias siempre que todas las personas que componemos Irizar Group continuemos con la misma ilusión que en la actualidad.

■ ¿Qué ha aportado o aporta MCC a Irizar?

En los años 90-91 MCC, el Grupo Goilan, fue vital para la continuidad de Irizar y eso creo que es reconocido por los socios de Irizar. Hoy en día, y dada la expansión de Irizar, es importante la imagen que la dimensión de MCC aporta a las personas de otros grupos o grandes empresas con las que nos relacionamos. ●

"ESTA EXPERIENCIA SE PUEDE **ADAPTAR A CUALQUIER ORGANIZACIÓN**. LA VELOCIDAD DE APLICACIÓN DEPENDERÁ DE SU SITUACIÓN DE PARTIDA".

RESPONSABILIDAD DE SUS PERSONAS"

ELKARRIZKETA



HITZEGITEN DUEN BAKOITZEAN, "PERTSONA" HITZA AIPATZEN DU. ULERTZEKO DA, URTE DEXENTE EMAN BAITU PERTSONEN ARTEKO HARREMANAK LANTZEN.

JUANJE ANDUAGA IRIZARREKO PRESIDENTEA

Juanje Anduagak bederatzigarren urtea du Irizar Kooperatibaren lehendakartzat. Eta lehendakaria izateaz gain, pertsonen harremanak koordinatzeko arduraduna da. Bi ardurak, eta horietan emandako urteek, talaia ezinhobea eskaintzen diote Irizar Proiektuari buruz aritzeko.

■ Pisu handia du Irizar kooperatibaren presidentearen karguak?

Ez pentsa! Nire ustez proiektuaren pentsamolde estrategikoak argi daudenean karguak ez dauka gehiegi pisatu beharrik. Irizarren kasuan horrela denez, nahiko eroso sentitzen naiz karguan.

■ Gauzak nola alda daitezkeen, e? Hamar urte dela hiltorian eta orain inoiz baino osasuntsuago. Zein irakurketa egiten duzue aldaketa hauetaz?

Nik gauza bat azpimarratuko nuke: pertsonak edozein enpresa proiektuan duen garrantzia erabatekoa dela, pertsona orok, ez zuzendari bezalakoak ezagutzen direnak bakarrik. Kudeaketa ereduak bene-benetan pertsonengan oinarritzen badira, hau da konfiantza, erantzukizuna, eta partaidetza ahalbidetzen bada, arrakasta ez da hain urrun gelditzen.

■ Horrela esanda erraza ematen du, ezta?

Misioa, baloreak, lehiakortasun posizioa eta bestelako aspektu estrategikoak konpartitzea da egin beharreko lanik zailena. Hori lortzeko gai izan den pertsona talde integratua izan da gure arrakastaren giltzarria.

■ Galdera ausarta honako hau. Emaitzen araber, gauza asko egiten da ondo Irizarren. Ba al da txarto egiten den ezer? Hobetzeko arlorik?

Irizarren kudeaketa ereduak -diziplina anitz eta autokudeatutako lan taldeetan oinarritutako reingeniaritzak- honako hau esaten digu: egiten ari gareen guztia, baina ondo egiten ari garela pentsatzen duguna ere, kuestionatu eta berrikusi egin behar dugula, hobetu eta bezeroari balio handiagoa eransteko. Beraz, beti izaten da zerbait hobetzeko, eta guk, errealitatea horrelakoa dela jakinda eta errealitate horrek eskaintzen dizkigun aukerez jabetuta, hobekuntzak bideratzeko gure sistema propioa bideratu dugu.

Gauzak kuestionatzeko dugun ohitura horretan, hobekuntzen iradokizun sistema bat martxan daukagu aspaldi, ondo funtzionatzen duena gainera. Iaz, esate baterako, 1.200 hobekuntza iradokizun baino gehiago jaso ziren.

Beste alde batetik, urtero errebisatzen ditugu pentsamolde estrategikoak, eta horretan Irizar osatzen dugun pertsona guztioiok parte hartzen dugu.

"LAN TALDEAK DIR

■ Giza-taldea da Irizarren bihotza. Zein da bere arima?

Nik esango nuke arima proiektua bera dela, pertsonengan oinarritutako proiektu hau. Bihotza, berriz, lan taldeka aritzea helburuak konpartituz, jartzen direnetik lortzen diren arte.

MOMENTU LATZAK ETA GOXOAK

■ Azken 10 urteotako ibilbidean une txarrak eta onak bizitzeko aukera izango zenuten. Zein izan da Irizar-eko presidentearentzat unerik zailena?

Zailak ez, zeren eta une hartan, 91ren bueltan, enpresak aurrea egiteko hartu behar izan ziren erabakiak hartu genituen; orduko egoeraren aurpegiarik latzena, beharbada langabezia eduki genuen urteak izan ziren, 70 pertsona inguru beste kooperatibatan erreubikatuta eduki baikenituen, eta aurrerakinak (antizipoak) %85era jaitsita.

Beste alde batetik itxaropen uneak ere izan ziren haiek eta merkatuaren krisialdi gordin hartan lehen aipatu ditudan neurri horietatik aparte, beste ideia batzuk ere indarrean jarri genituen. Eta helburuak lortzen ari ginela ikusteak, adibidez krisialdi une batean esportazioa bultzatuz lortu genuen produkzio igoerak, konfiantza eman zigun, eta harrezkero konfiantza giro hori ez dugu galdu eta jarritako helburu gutxi geratu da lortu gabe.

■ Eta goxoen?

Asko izan dira: helburuak betetzea, lanpostuak sortzea... Baina proiektu honen gauzarik goxoenetarikoa Irizarren pertsonen arteko harremanak dira, zuzenak eta aberasgarriak direlako, bai pertsonalki eta baita profesionalki ere.

Bizi dugun lan giroa oso ona da. Pertsonen satisfakzioa neurtzen duen inkestak adierazten duen bezala, azken urteko emaitza (1999an eginiko inkesta), 5 puntutik 4,12 lortu dugu. Eta lortu dugun puntuazio hori estrategia eta helburuak lortzeko unean nabaritzen da.

GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA

■ Zein da Irizar kooperatibak gizarteari egiten dion aportaziorik nagusia?

Lanpostu berriak sortzea, dudarik gabe! Horixe da azken finean gure misioa: aberastasuna sortu enplegu sorreraren bidez.

Irizarrek Ormaiztegin duen lantokian 1991 baino hiru bider langile gehiago dauzka gaur egun. Beraz, aldaketa handia egin dugu azken urteotan. Gainera, inguruko hornitzaileen enpresetan 200 lanpostu baino gehiago sortu ditugu; eta Txina,

Maroko, Brasil, Mexico eta Sevillan ere lanpostu berriak sortu ditugu.

Bestaldetik, pasa den urtean erdietsi genuen ISO 14001 ziurtagiriak ingurunea errespetatzen dugula esaten digu. Eta aipatzekoa da bestalde, irabazien %0,7 herrialde behartsuen artean banatzen dugula.

■ Egia da lanpostuen kopurua nabarmen hazi dela azken urteotan. Zein da Irizar kooperatibaren pertsonak kontratatzekeo politika? Nola dago aldi baterako langile eta bazkideen arteko oreka?

Gure politikaren oinarriak hiru direla esango nuke.

Lehenik eta behin Irizarren sartzeko eskatzen dugun gutxieneko maila akademikoa. Zuzeneko langileei FPII maila exijitzen diegu eta zeharkakoei erdi edo goimailako ikasketak eta hizkuntzak menperatzea. Halere, gehien baloratzen duguna gure baloreekin bat egiteko gaitasuna da, azken finean hori delako gure arrakastaren oinarria.

Bigarrenik, sartu ondoren gero harrera plana eta formakuntza praktikoa ematen diegu tutoritzarekin, eta horretan hila-bete edo bi ematen dugu.

Eta azkenik, profesiogramen bidezko jarraipena egiten diegu, 6., 12., 24., eta 36. hilabeteetan hain zuzen ere. Ebaluatuekin "feedback" bilerak egiten ditugu eta profesiograma horiek gaingitzen dituzten pertsonak 36. hilabetean behin betiko bazkide bilakatzen dira.

Gaur egun Irizar osatzen dugun pertsonen %34 egoera horretan dago, hau da, hiru urte baino gutxiago egin dute Irizar proiektuan. ●

"PROIEKTU HONEN GAUZARIK GOXOENETARIKOA IRIZARREN PERTSONEN ARTEKO HARREMANAK DIRA, ZUZENAK ETA ABERASGARRIAK DIRELAKO".

A GURE BIHOTZA"

LA VOZ DE LOS PROTA



ANA ECEIZA

ZERBITZU ADMINISTRATIBO ETA PRODUKZIO
PLANGINTZAREN ARDURADUNA

■ **Autokudeatutako lantaldeak**

Irizarren ez dago bururik, jeferik, departamenturik. Ekipoan banatzen ditugu lanak eta taldeka funtzionatzen dugu. Gure ekipoan konkretuki, administrazio zerbitzu denak zentralizatu genituenean, Kalitate, Esportazio, Pertsonal eta beste hainbat arlotan lan egiten genuen jendea bildu ginen. Eta ekipo bezala funtzionatzeko, denok denetik jakitea beharrezkoa zela pentsatu genuen, eta horrela egin dugu.

■ **Funtzionatzeko era**

Norberak menperatzen du bere lanpostua eta autogestionatu egiten du era berean. Hau da, egunero lana nolabait hobetzeko behar diren aspektuak norberak ezagutzen ditu inork baino hobeto. Azken finean, bakoitzak daki zein den bere eginbeharra eta ez du inor behar "hau egizu edo bestea egizu" esateko; norberak ikusten du.

■ **Liderraren eginkizunak**

Ekipo bateko liderra ez da arduradun bakarra; lide-

rrak jendea animatzeko, orientatzeko eta motibatzeke funtzioa du, beti ere jartzen ditugun helburuak lortzeko.

■ **Modeloaren asimilazioa**

Hasiera batean piska bat beldurtzen zaitu, askatasun osoa izateak ardua handia dakar eta. Berdin gertatzen da kanpotik sartzen den jendearekin ere, baina horretarako prestatu ditugu harrera egiteko ikastaroak, bertako modeloa erakusteko eta pertsona horregandik zer espero dugun transmititzeko. Lanean hasi eta epe konkretu batean, sartu berriak tutorea izaten du, bere lana nolabait gidatzeko, baina hortik aurrera bera da bere lanaren jabe.

■ **Etorkizuna**

Gaur egungo modeloak arrakasta izan du, ez bakarrik gure arteko harremanetan, baita emaitzetan ere.

Nik pertsonalki uste dut proiektu honi hasiera besterik ez diogula eman eta ez duela bukaerarik, ezin dela gelditu, jarraitu egin behar duela.

■ **Gestio modeloa**

Hasieran ez zen bat ere erraza, beste modu batean lana egitera ohituta geunden eta aldaketa handia zen. Egia da lehen boterearen kontzeptua oso sartua zegoela Irizarren, boterea zuenak agintzen zuten eta hori langile guztiengana iristen zen.

Modelo berriak, berriz, lana taldeka egitea proposatzen zuen, eta nagusi eta gazteen arteko esperientzia trukatzeko eta konpartitzea. Horixe izan da gaur egun Irizarren dagoen funtzionatzeko modeloaren gakoa: norbera bere lanaren jabe izatea, norberak bere lana nahi duen bezala eta nahi duenean egitea eta norberak bere lana ondo egiteko behar dituen aspektuak hobetzea.

■ **Hobekuntzak**

Beti dago hobetu daitekeen zerbait. Famili batean bezala, kanpotik denak ideala ematen du, baina etxe barruan izaten dira kontuak. Guk ere gora-beherak izaten ditugu gure artean, baina beti konpontzen ditugu, hitz egiten ohitu garelako eta komunikazioa arlo guztietan ematen delako.

Hobetu behar dugun zerbait esatekotan, berrikuntza arloa esango nuke. Gure produktua ikusita, argi dago autobusak berritzen joan behar dugula etengabe, diseinu aldetik, kalitate aldetik eta abar.



AGUSTIN JAUREGI

TXAPAKO LANGILEA
ETA ERREKTORE KONTSEILUKO KIDEA

GONISTAS

Modelo exigente

La percepción general que me queda es que Irizar se ha portado bien conmigo y reconoce mi trabajo. Cada uno cuenta con total libertad para realizar su trabajo, lo que también exige más responsabilidad. Es un modelo exigente, porque eres dueño de tu trabajo y tú lo diriges.

Problemas

Ante cualquier problema podemos acudir al coordinador, que nos trasmite las vías para solucionar-

lo, pero quien debe buscar una solución eres tú, o mejor dicho, el equipo, y eso cuesta.

Posibilidades de desarrollo profesional.

Sí, porque el objetivo es que todas las personas conozcan lo que se hace en otros puestos de trabajo. Yo concretamente he estado de viaje con un comercial en la zona de Salamanca y he podido conocer a cerca de 30 clientes. Es una buena fórmula, que además se complementa con las múltiples reuniones que tenemos entre nosotros.



IBON BADIOLA
SOLDADOR DE ARMADURA
SOCIO RECIÉN INCORPORADO



JON GURIDI
SECCIÓN DE MONTAJE. EVENTUAL

Confianza

Desde el primer momento me transmitieron confianza, aún sin conocerme todavía. Eso hace que te ilusiones y no tengas miedo para afrontar los nuevos retos. La clave es la confianza que se deposita en las personas. La consideración de que, en vez de pensar cuatro cerebros si piensan 600 siempre es mejor.

Diferencias socios-eventuales

Creo que ninguna. Yo soy eventual y en este

momento soy líder de un equipo formado también por socios. Es diferente la proyección de un eventual en Irizar en comparación con otras empresas, puesto que si trabajas bien estás de eventual tres años y después te hacen socio automáticamente. No existen los contratos de un mes o los que duran hasta terminar un trabajo concreto. Es un aspecto muy positivo para conseguir la implicación del trabajador que se incorpora.

El pasado

Yo fui uno de los reubicados y recuerdo que trabajando en Ulma oí a los compañeros cómo se quejaban de que el último año habían ganado 1.400 millones cuando en los anteriores habían ganado 1.600 millones. Pensé, "pero será posible que éstos se quejen cuando nosotros estamos a punto de cerrar! ¿Cuándo llegaremos nosotros a esta situación?".

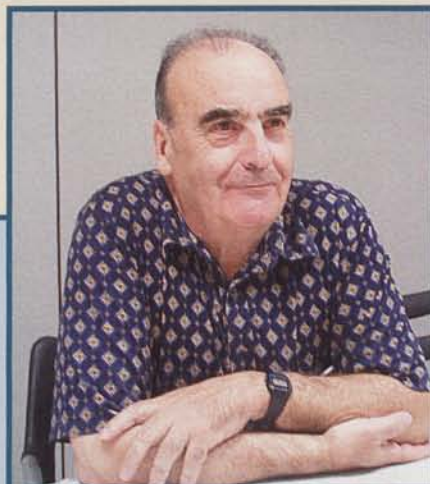
Si en el 91 me dicen que hoy íbamos a estar así no me lo hubiera creído.

La huella de Irizar

El modelo que he conocido en Irizar me ha dejado huella, porque estos conceptos no sólo los practicas en tu vida laboral, sino también en la vida cotidiana.

Jubilación-desvinculación

Mi sugerencia es seguir asistiendo a las Asambleas Generales, y ver cómo se van cumpliendo los objetivos planteados, bien por Internet o por las publicaciones.



RAFAEL ORMAZABAL
SOCIO RECIÉN JUBILADO

AGRUPACIONES SECTORIALES

INGENIERÍA Y CONSULTORÍA



“Tenemos que estructurar líneas de oferta conjuntas”

JOSÉ RAMÓN GOIKOETXEA DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN

MCC KORPORAZIOAN
DAUDEN AGRUPAZIO
GUZTIENTATIK HAUXE IZAN
DAITEKE SINERGIA GEHIEN
DUENA. ETA HORI BEHIN ETA
BERRIRO AZALTZEN DA BERE
ZUZENDARIAREN HITZETAN
ETORKIZUNEKO
PROIEKTUAZ ARITZEAN.
AGRUPAZIOAK BADU BESTE
ERRONKA BAT: ESTATU
MAILAKO HEDAPENA.

J.M.F.

■ ¿Cuál ha sido el proceso de configuración de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría?

Audilan, Diara, Fagor Sistemas, LKS y Ondoan fueron las cooperativas que constituyeron esta Agrupación en 1992. Cuatro años después, en 1996, concluyó el primer proceso de reestructuración de los negocios y reconfiguración de sociedades.

El proceso implicó múltiples cambios y agrupaciones de negocios principalmente en Fagor Sistemas y LKS, así como en las empresas filiales.

La configuración de las empresas cooperativas resultantes fue: LKS, LKS Ingeniería, Mondragón Sistemas de Información, Ondoan y Diara, permaneciendo como filiales LKS Auditores, LKS Tasaciones, Ondoan S.A., Sei-Fagor y Enyca.

Fagor Sistemas se concentró en la actividad de Sistemas de Ensamble y se integró en la Agrupación de Deformación.

■ ¿Qué grado de consolidación tiene en la actualidad?

Desde el punto de vista institucional el grado de consolidación es alto. Hace años que funciona el Consejo Rector de Agrupación, aplicamos criterios homogéneos en la política retributiva, distribución de resultados, retornos... Sin embargo, yo destacaría el papel más activo que ha tenido la Agrupación en generar un proceso de expansión y promoción de negocios como óptica de conjunto. Y en ese terreno creo que hemos hecho una labor especialmente intensa, que ha contribuido a la consolidación de la Agrupación.

■ Supongo que esa labor ha sido posible debido a las sinergias existentes entre los diferentes negocios de la Agrupación.

Sí, por supuesto. El perfil de los negocios de la Agrupación tiene una alta capacidad de sinergizar actuaciones, ya que muchos de ellos operan en los mismos sectores de clientes, son negocios que pueden actuar de una forma complementaria en la oferta y desde ese punto de vista hay más espacio potencial para el desarrollo de sinergias.

Es evidente que cara al futuro hay diferentes ámbitos de complementariedad para nuestras actividades.

■ ¿Cuáles se pueden destacar?

Por una parte, el nuevo escenario de la economía digital y el desarrollo del comercio electrónico, así como todos los negocios asociados a Internet, representan una oportunidad para varios negocios de la Agrupación, en los que podemos avanzar en una oferta conjunta a nuestros clientes.

En el área de ingeniería de sistemas, a través de actividades como instalaciones generales, supervisión y control, ingenierías de sistemas de infraestructuras y de telecomunicaciones, también existen posibilidades de desarrollo conjunto.

Un tercer ámbito es el mundo de la ingeniería de servicios, en el cual vuelve a haber confluencias entre diversos negocios, así como en el área de Ingeniería de Edificación e Instalaciones.

Y por último el ámbito de los sistemas integrados de gestión para la certificación, el mundo de la ISO 9000, de certificaciones medioambientales, de prevención de riesgos laborales y demás sistemas de certificación. También ahí habrá opciones de confluencia.

■ Por lo que dices, las oportunidades de actuación conjunta son muchas. Las dificultades de integración de negocios no serán menos.

Así es. Concurrir al mercado con una oferta global efectiva requiere una evolución organizativa dentro de la Agrupación orientada a la integración de nuestros negocios. Pero claro, los procesos de integración no resultan nada sencillos. Cada negocio, cada cooperativa, tiene su cultura, su estilo de dirección, sus personas... Y no es fácil que todos contemplen ese proceso de la misma manera.

■ Ya el año pasado se inició el proceso de reflexión sobre la reconfiguración de la Agrupación. ¿Cómo se encuentra actualmente ese proceso?

En este momento paralizado. Hemos concluido que existe una voluntad sincera de avanzar en esa dirección por parte de las empresas, Consejos de Dirección, Consejos Rectores y demás personas que han estado trabajando en el tema, pero previsiblemente nos hemos planteado un objetivo demasiado ambicioso en cuanto a ritmos. Así que, hemos decidido hacer una reflexión más pausada a través de la planificación estratégica de las cooperativas sobre posibles mecanismos de colaboración e integración.

■ ¿Qué otros retos empresariales tiene la Agrupación?

Además de la mejora continua de las actividades actuales, y de estructurar líneas de oferta convergentes en las áreas que antes he mencionado, creo que tenemos que continuar impulsando la expansión de las cooperativas de la Agrupación a nivel del Estado español. Además, a medio plazo, la expansión internacional también deberá ser una estrategia a priorizar.

■ ¿Y qué desafíos sociales tiene?

Nuestra Agrupación es generadora de un empleo de altos niveles de cualificación. Debemos continuar en esa línea para poder ofrecer a las nuevas generaciones puestos de trabajo de ese nivel.

Asimismo, todo apunta a que el sector servicios va a seguir creciendo de una forma más intensiva que el resto, y en ese sentido, la Agrupación de Ingeniería y Consultoría puede ser el embrión de una división de servicios dentro de MCC. ●

INGENIARITZA ETA
KONTSULTORIA
AGRUPAZIOA MCC
KORPORAZIOAREN
INGENIARITZA ETA EKIPO
ONDASUNEN DIBISIOAN
INTEGRATZEN DA.

ENPRESA KIDETUAK

LKS

(Mondragón)

LKS INGENIERÍA

(Mondragón)

ONDOAN (Zamudio)

MSI (Andoain)

DIARA (Aretxabaleta)

SALMENTAK

8.000 MILIOI PEZETA

(2000rako aurreikuspena)

LANPOSTUAK

550

(2000rako aurreikuspena)

TENEMOS QUE CONTINUAR
IMPULSANDO LA EXPANSIÓN
DE LAS COOPERATIVAS DE LA
AGRUPACIÓN A NIVEL DEL
ESTADO ESPAÑOL. ADEMÁS, A
MEDIO PLAZO, LA EXPANSIÓN
INTERNACIONAL TAMBIÉN
DEBERÁ SER UNA ESTRATEGIA
A PRIORIZAR.

Nivel retributivo y jornada de las Cooperativas de

Recientemente se ha presentado ante los órganos corporativos el "Análisis del Nivel Retributivo y de la Jornada Laboral en las Cooperativas de la Corporación", correspondiente al presente ejercicio 2000. De la información analizada pueden extraerse, a modo de resumen, las siguientes referencias.

JORNADA LABORAL

La **jornada laboral** anual **media** ha experimentado una **reducción de casi 5 horas**, pasando de 1.758 horas en 1999 a poco más de **1.753 horas** en el presente ejercicio. Esta reducción global es superior a la registrada en los últimos ejercicios (en torno a dos horas).

La reducción no afecta al Grupo Distribución, que mantiene su referencia de 1.787 horas, mientras que el Grupo Industrial, siguiendo la tónica de años anteriores, ve disminuida su jornada anual media en 3 horas (1.745 horas frente a 1.748 en 1999). La reducción más elevada se registra en el Grupo Financiero, que pasa de 1.714 a 1.676 horas al adaptarse al convenio de banca.

De las 79 cooperativas analizadas, 35 han mantenido su jornada, 42 la han reducido y dos la han incrementado.

La "**jornada modal**", que es aquélla que afecta a un mayor número de socios, ha experimentado también una reducción de 5 horas, al pasar de 1.738 a **1.733 horas**. Aunque sólo 11 de las 79 cooperativas analizadas siguen esta referencia, los socios afectados representan el 32% del total de la Corporación.



Evolución de la Jornada Laboral Anual (1999-2000)

- Jornada Modal: de 1.738 a 1.733 horas
- Jornada Media: de 1.758 a 1.753 horas

La jornada media (1.753 horas) es sensiblemente superior a la jornada modal (1.733 horas), al ser muchas más las cooperativas que cuentan con jornadas superiores a la modal (61 cooperativas), que las que mantienen jornadas inferiores a ésta (tan sólo 4, ninguna de ellas del ámbito industrial). De hecho, el 61% de los socios cuenta con jornadas superiores a 1.733 horas. Las cooperativas que siguen la referencia de Lagun-Aro (1.758 horas) ascienden a 20, pero sólo dan ocupación al 7% del total de socios. Otras 24 cooperativas, con un

41% de la representación social, cuentan con jornadas aún superiores a 1.758 horas.

NIVEL DE ANTICIPOS FIJOS

La **retribución fija** ha experimentado en el último ejercicio un **incremento medio del 3,4%**, esto es, 0,5 puntos porcentuales por encima del IPC del ejercicio anterior y de la actualización registrada por la Tabla de Lagun-Aro (2,9%). Se mantiene así una tendencia bastante similar a la de los dos últimos ejercicios, con incrementos superiores a los de los precios.

Este incremento (3,4%) se ha distribuido del siguiente modo para los distintos Grupos que conforman la Corporación:

Incremento medio de los Anticipos de Consumo (2000)

Grupo Industrial	3,6%
Grupo Distribución	3,1%
Grupo Financiero	2,9%
Actividades Corporativas	3,0%
Total MCC	3,4%

ada laboral MCC en 2000



Finalmente, la distribución de cooperativas y socios en función de la comparación de su nivel de anticipos fijos respecto de los de la tabla de Lagun-Aro queda recogida en la siguiente tabla:

Nivel retributivo	Nº Cooperativas	%socios
Menor que 90%	4	11
Entre 90% y 99,9%	26	11
100%	17	8
Entre 100% y 110%	31	70

Como se ve, casi el 80% de los socios se encuentran ubicados en cooperativas que se sitúan al nivel 100 de Lagun-Aro o por encima de éste. ●

Por lo que respecta a la distribución de estos incrementos, el 32% del total de socios de la Corporación ha visto incrementar sus anticipos en torno al IPC (entre el 2,8% y el 3,0%). Tan sólo el 3% de los socios han tenido aumentos inferiores al 2,8%, mientras que el 65% restante ha contado con incrementos superiores al 3% (casi todos ellos, en concreto el 59%, entre el 3% y el 4%).

Estos incrementos han provocado un nuevo aumento del factor de relación respecto de la tabla de referencia de Lagun-Aro, que alcanza ya el 100% para el conjunto de la Corporación. La media de este factor en los distintos Grupos que conforman la Corporación se recoge en la tabla siguiente.

Factor de Conversión de Anticipos (2000)	
Grupo Industrial	100,4%
Grupo Distribución	97,5%
Grupo Financiero	107,5%
Actividades Corporativas	101,7%
Total MCC	100,0%

MONETARIZACIÓN DE RETORNOS Y RETRIBUCIÓN VARIABLE

A lo largo de estos últimos años han ido tomando fuerza otros conceptos retributivos, no incorporados al valor en tablas (por no tener periodicidad mensual, sino anual, y no estar sujetos a cotización en Lagun-Aro), como son la monetarización de retornos y la retribución variable, tanto de carácter colectivo (RVC) como diferenciado a nivel individual o de grupo (RVD).

En total han sido 35 las cooperativas que han utilizado alguno de estos conceptos. En dichas cooperativas se ubica el 39% del total de socios. En los casos de monetarización de retornos y retribución variable colectiva, la media abonada se sitúa ligeramente por encima de una paga mensual, siendo inferior el efecto en la retribución variable diferenciada. El efecto global de la aplicación de estas figuras en el conjunto de la Corporación implicaría añadir 3,4 puntos porcentuales al nivel de los anticipos de consumo fijos, porcentaje ligeramente inferior al obtenido el pasado ejercicio (3,8%).

Diálogo



JOSÉ M^º LARRAÑAGA

Cuando existen muchas maneras de abordar las relaciones humanas en la sociedad, pero una sólo es la forma que desde la solidaridad y la cooperación se da por buena y, ésta, no es otra que la que tiene por modelo el diálogo.

Decía Juan M^º Otaegi, Presidente del Congreso Cooperativo de MCC, en un reciente encuentro de empresarios: "Es preciso dialogar en todo, dialogar con todos, dialogar por encima de todo".

Sobre el papel habrá pocos que se atrevan a rechazar esta propuesta. Nadie discute el diálogo como método idóneo para el entendimiento con "el otro", y sin embargo no son muchos los que, en consecuencia, mantienen este criterio en el plano práctico. Lo peor es que, encima, se trata de encubrir este comportamiento neurótico (para no sentir la culpabilidad de hacer lo contrario de lo que se pregona) con el viejo recurso de acusar de intolerante al oponente, a su cerrazón injustificable y hasta delincuente.

La "culpa" es del otro. Si los malos siempre son los otros y nosotros, evidentemente, los buenos, es fácil, sin remordimientos de conciencia, avasallarlos, eliminarlos...

LUDISMO

El diálogo no es algo que se circunscribe sólo al ámbito humano, también podemos entender como una forma de diálogo nuestras relaciones con la Naturaleza, o incluso con las máquinas. Un ejemplo de esto último es el movimiento conocido como ludismo. Una de las primeras manifestaciones de enfrentamiento de los obreros, en los albores de la lucha por sus derechos, fue la rebelión violenta contra las máquinas, acusándolas de "robarles el pan", y destruyéndolas por ello. Roturas de máquinas de cardar y de hilar se producen ya en Francia a finales del siglo XVIII.

Pero la acción espontánea llegó a convertirse en movimiento en Inglaterra, en 1811: recibe el nombre de ludismo por Ned Ludd, obrero cortador de lana, que se puso a la cabeza del movimiento que emprendió la destrucción violenta de las máquinas en Nottingham. Pese a la represión, la destrucción de telares mecánicos adquirió, a veces, caracteres de gigantesco motín, contando, de hecho, con la simpatía de los demás trabajadores.

En Barcelona y Alcoy seguidores del "ludismo" destrozaron máquinas y quemaron fábricas. Hoy podemos no entender, o criticar incluso, el error de tomar por enemigo a destruir un medio que, como se encargó Marx de aclarar, era y es una

SE VALORA MUCHO A LAS PERSONAS QUE SABEN DECIR BIEN LAS COSAS, A LOS BUENOS ORADORES, A LOS COMUNICADORES. SIN EMBARGO LO QUE MÁS FALTA HACE, EN LAS ACTUALES CIRCUNSTANCIAS, ES LA CAPACIDAD DE ESCUCHA. PERSONAS QUE SEPAN ESCUCHAR.

ventaja para el trabajador. Ese no era el "enemigo".

ECOLOGÍA

Dentro de pocos años se extrañarán y nos extrañará la increíble miopía de nuestra generación hacia la conservación de la Naturaleza y el suicida derroche de los medios naturales como si estos fueran inacabables.

Cuando decía Bacon que había que dominar la Naturaleza obedeciéndola estaba concretando toda una filosofía del diálogo entre el hombre y su medio. Cada atentado a la Naturaleza es una agresión a nuestras propias vidas. Aquí y ahora no se trata de asegurar el futuro de la tierra, el mundo seguirá existiendo aunque el género humano haya desaparecido porque el aire sea irrespirable, el agua ponzoñosa o el mar una cloaca. La Naturaleza es amiga.

PERSONAS

Pero la mayor tragedia es la falta de diálogo entre personas. Cuando enarbolando banderas de cualquier signo (religiosas, étnicas, de clase social, políticas) como coartada, nos atribuirnos el derecho a quitarles el derecho a los que no pertenecen a nuestro "grupo" estamos caminando hacia la deshumanización, estamos retrocediendo hacia la animalidad.

Pero no es suficiente desear el diálogo, es necesario trabajar, conquistar el espacio para el diálogo. Hay que "colonizar" un nuevo mundo donde sea natural el diálogo. El "otro" es un amigo imprescindible.

DIALOGAR

Curiosamente se valora mucho a las personas que saben decir bien las cosas, a los buenos oradores, a los comunicadores. Sin embargo lo que más falta hace, en las actuales circunstancias, es la capacidad de escucha. Personas que sepan escuchar.

A menudo nos encontramos con dirigentes increíblemente incapaces para aceptar las razones de los demás y capaces de

avasallar al oponente con su dialéctica y/o contundencia de su poder, y que sin embargo han tenido éxito profesional a pesar, o merced, a esa falla social.

Escuché recientemente la siguiente frase: "Dame a un hombre dialogante y te presentaré a un perdedor". El requisito básico, no suficiente pero si necesario, para el diálogo es precisamente acabar con la nefasta división social de ganadores y perdedores. En el diálogo, como en un equipo, gana o pierde el conjunto, no las individualidades. En este país o ganamos todos o perdemos todo, todos. Y este mensaje de diálogo, este esfuerzo por crear ámbitos de encuentro entre "nosotros" y los "otros" debe contar con la voz de la cooperación sin temores ni complejos. Por coherencia. ●

PENSAMIENTO ÚNICO

Pecaríamos de ingenuidad si pensáramos que la sola voluntad o las buenas intenciones puedan superar la falta de compromiso con el diálogo. A muchos humanos, desgraciadamente, no les cabe la humanidad en la cabeza.

El dialogante no solo tiene el derecho sino la obligación de hacerse oír, y defenderse: para no ser misericordioso con el cruel y cruel con la víctima. Cada uno podemos creer ser lo más valioso del universo y creer que nuestra opinión es la más ponderada; pero la verdadera sabiduría consiste, precisamente, en acotar los límites propios lo más ampliamente posible pero sin invadir la "importancia del otro".

No sabemos cómo son las cosas, ni jamás conoceremos la realidad; sólo sabemos la interpretación que hacemos de lo que es la realidad. Vivimos en un mundo interpretado. Y el egoísmo es la anestesia que no nos permite "sentir" la realidad, nos obliga a ser autistas sociales.

Tenemos razones para pensar lo que pensamos pero no tenemos suficientes razones para pensar que tenemos la "razón" Por eso tenemos que oponernos a todos aquellos que tienen el síndrome de "Dios Padre" y, por tanto, carecen de la lucidez y la sabiduría de percibir sus propios límites.

Como dialogantes tenemos que "hacernos cargo" del problema de la carencia de diálogo. Los cooperativistas no podemos descansar en la total inocencia de la existencia, no podemos dejar fluir los acontecimientos como si no fuera con nosotros. La mejor manera de defender el diálogo es dialogando.

No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos según a cómo actuamos: el hacer genera ser. Dialoguemos para ser dialogantes.

LA DIABETES (y II)

SEGÚN LAS ESTADÍSTICAS, UN 6% DE LA POBLACIÓN MAYOR DE 40 AÑOS ES DIABÉTICA

VICENTE PABLO

En el artículo anterior apuntábamos algunos comentarios sobre el concepto y la sintomatología de la diabetes. En resumen, se puede señalar que si por la causa que fuere carecemos de insulina o producimos menos de la que necesitamos, o aun habiendo insulina, ésta no funciona adecuadamente, la glucosa se acumula en la sangre sin que se pueda consumir o pasar a los órganos de almacenamiento. Este exceso de glucosa hace que se elimine por la orina arrastrando con ella mayor cantidad de agua, de ahí la sed y el aumento del volumen de orina; y, además, como el organismo no la puede utilizar, persiste en el enfermo la sensación de hambre.

CLASIFICACIÓN Y TRASCENDENCIA

La diabetes, en líneas generales, la clasificamos en dos tipos:

- **Tipo I:** Aquella en la que hay un pérdida o ausencia de insulina. Lógicamente necesitará insulina en su tratamiento. Suele manifestarse en edad temprana y por eso se la conoce también como diabetes juvenil.
- **Tipo II:** Aquella en la que hay insulina, pero ésta, o es insuficiente o no funciona bien. Suele manifestarse en edades más tardías, generalmente por encima de los 40 años y por eso se la conoce también como diabetes del adulto.

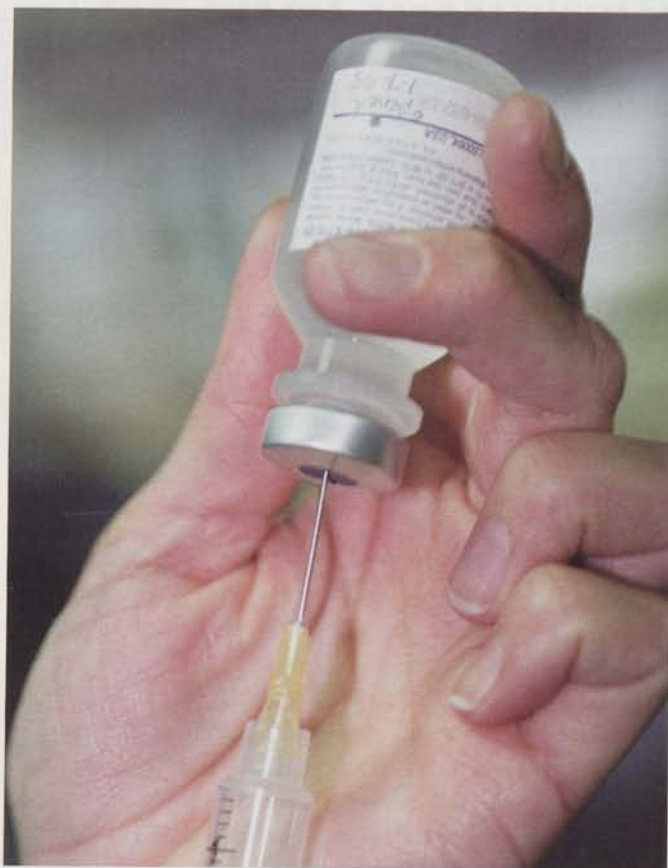
Dejando a un lado el primer grupo por tratarse de enfermos muy conscientes de su patología y, por lo general, médicamente bien controlados por su especialista, me gustaría centrar la atención de este artículo en el segundo grupo porque creo que tiene más trascendencia en nuestro entorno laboral. Las estadísticas dicen que se diagnostica diabetes en el 6% de la población mayor de 40 años; y que un 80% de los diabéticos diagnosticados son obesos.

LA IMPORTANCIA DE SEGUIR CORRECTAMENTE EL TRATAMIENTO

El objetivo de este artículo no es hablar del tratamiento, pero sí de concienciar a la gente que tiene cifras elevadas de glucosa en sangre o que se les ha diagnosticado diabetes de la importancia de seguir un tratamiento correcto. En muchos casos la diabetes se controla con una dieta adecuada y un poco de ejercicio físico. Pero es importante que se tome conciencia del problema. La diabetes tiene un "inconveniente" psicológico: no duele. Y si algo no duele, parece que no existe.

Pero creo que es conveniente recordar las posibles complicaciones a largo plazo de una diabetes no bien controlada:

1. **Alteraciones circulatorias** con arterioesclerosis ace-



lerada, que se puede manifestar en dolor y claudicación al andar, impotencia, arteriopatía coronaria, infarto, accidente cerebro-vascular.

2. **Retinopatía diabética**, que en algunos casos puede llevar a la ceguera.
3. **Nefropatía diabética**, que puede llevar al deterioro de la función del riñón y a la hipertensión arterial.
4. **Neuropatía diabética**, con adormecimiento, parestias y dolor en las extremidades.
5. **Úlceras en el pie**, dificultades para la curación de heridas, etc.

Ahora, si usted tiene valores elevados de glucosa en sangre, piense en la posible mala calidad de vida a largo plazo, tómese en serio y acuda a su médico. ●

“La diabetes tiene un «inconveniente» psicológico: no duele. Y si algo no duele, parece que no existe”.

¿USTED SE ABURRE?

La vuelta del verano es siempre época de estupendo planes: dejar de fumar, apuntarse al gimnasio, aprender idiomas, estar más tiempo con la familia o para otros, olvidarse un poco de ella.

En este listado de buenos propósitos es importante

I.C.T.E.

incluir también actividades de ocio, puesto que son las que proporcionan tres aspectos fundamentales en la vida cotidiana: descanso, diversión y desarrollo personal. He aquí un test del aburrimiento*; marque con una señal las que realiza habitualmente y analice si tiene que cambiar algo en los próximos meses.

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bricolaje | <input type="checkbox"/> Escribir | <input type="checkbox"/> Participación en asociaciones | <input type="checkbox"/> La montaña |
| <input type="checkbox"/> Decoración | <input type="checkbox"/> Escribir cartas | <input type="checkbox"/> Cocinar | <input type="checkbox"/> La natación |
| <input type="checkbox"/> Cerámica | <input type="checkbox"/> Ir a las bibliotecas | <input type="checkbox"/> Los balnearios | <input type="checkbox"/> Ir en bicicleta |
| <input type="checkbox"/> Macramé | <input type="checkbox"/> Tocar instrumentos de música | <input type="checkbox"/> El campo | <input type="checkbox"/> La economía |
| <input type="checkbox"/> Marquetería y modelismo | <input type="checkbox"/> Escuchar música | <input type="checkbox"/> Cazador | <input type="checkbox"/> Hacer gimnasia |
| <input type="checkbox"/> Coser | <input type="checkbox"/> Oír la radio | <input type="checkbox"/> Conducir | <input type="checkbox"/> Jugar al golf |
| <input type="checkbox"/> Bordar | <input type="checkbox"/> Ver la televisión | <input type="checkbox"/> Ir de compras | <input type="checkbox"/> La petanca y los juegos de bolas |
| <input type="checkbox"/> Restauración de objetos | <input type="checkbox"/> Ir al cine | <input type="checkbox"/> Fotografía | <input type="checkbox"/> Otros deportes |
| <input type="checkbox"/> Otras manualidades | <input type="checkbox"/> Videocine | <input type="checkbox"/> El sexo | <input type="checkbox"/> Estudiar idiomas |
| <input type="checkbox"/> Dibujo y pintura | <input type="checkbox"/> Grabar en video | <input type="checkbox"/> La pornografía | <input type="checkbox"/> Otros estudios |
| <input type="checkbox"/> Labores | <input type="checkbox"/> Ver teatro | <input type="checkbox"/> Los animales en general | <input type="checkbox"/> Salir a comer fuera |
| <input type="checkbox"/> Juegos de cartas | <input type="checkbox"/> Actuar en grupos de teatro | <input type="checkbox"/> El arte | <input type="checkbox"/> Asistir a conferencias, tertulias, ciclos de debate |
| <input type="checkbox"/> Solitarios | <input type="checkbox"/> Asistir a conciertos | <input type="checkbox"/> La arquitectura | <input type="checkbox"/> Organizar celebraciones o fiestas. |
| <input type="checkbox"/> Ajedrez | <input type="checkbox"/> Visitar museos y exposiciones | <input type="checkbox"/> La tecnología | <input type="checkbox"/> Pescar |
| <input type="checkbox"/> Juegos de mesa | <input type="checkbox"/> Las corridas de toros | <input type="checkbox"/> Los avances científicos | <input type="checkbox"/> La defensa de los derechos humanos. |
| <input type="checkbox"/> Hacer rompecabezas | <input type="checkbox"/> Las carreras de caballos | <input type="checkbox"/> La astronomía | <input type="checkbox"/> Los países exóticos (ir o leer sobre ellos) |
| <input type="checkbox"/> Jugar al billar | <input type="checkbox"/> Asistir a espectáculos deportivos | <input type="checkbox"/> La historia | <input type="checkbox"/> La playa |
| <input type="checkbox"/> Juegos de ordenador | <input type="checkbox"/> La danza | <input type="checkbox"/> Tomar copas | <input type="checkbox"/> Navegar |
| <input type="checkbox"/> Videojuegos | <input type="checkbox"/> Bailar | <input type="checkbox"/> Conversar con los amigos | <input type="checkbox"/> La solidaridad con otros países |
| <input type="checkbox"/> Informática | <input type="checkbox"/> Hacer mimo | <input type="checkbox"/> Los negocios | <input type="checkbox"/> La gastronomía |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Ir al circo | <input type="checkbox"/> La contemplación | <input type="checkbox"/> Cuidar niños/as |
| <input type="checkbox"/> Juegos de rol | <input type="checkbox"/> Hacer magia | <input type="checkbox"/> La bolsa | <input type="checkbox"/> Jugar con niños/as |
| <input type="checkbox"/> Filatelia | <input type="checkbox"/> El esoterismo | <input type="checkbox"/> Actividades relacionadas con su profesión. | <input type="checkbox"/> Navegar |
| <input type="checkbox"/> Numismática | <input type="checkbox"/> Actividades religiosas | <input type="checkbox"/> Hacer o ponerse disfraces | |
| <input type="checkbox"/> Otros coleccionismos | <input type="checkbox"/> La política | <input type="checkbox"/> Viajar | |
| <input type="checkbox"/> Jardinería | <input type="checkbox"/> Actividades sindicales | <input type="checkbox"/> Pasear | |
| <input type="checkbox"/> Horticultura | <input type="checkbox"/> Voluntariado social | <input type="checkbox"/> Las excursiones | |
| <input type="checkbox"/> Lectura de libros | | | |
| <input type="checkbox"/> Lectura de periódicos y revistas. | | | |

Respuesta

- Menos de 10 respuestas: Tendencia a aburrirse soberanamente. Es usted una persona que puede tener problemas para ocupar su tiempo, salvo que alguna de estas aficiones le absorban todo el tiempo que tiene.
- Entre 11 y 25: Tendencia a aburrirse un poco. No tiene muchos centros de interés pero ya pueden ser suficientes, según la atención que

despierten alguno de ellos.

- Entre 26 y 50: Tendencia a no aburrirse nada. Es una persona curiosa y puede tener problemas para tener tiempo para todo.
- Más de 51. Tendencia a aburrir a los demás. Felicidades por su gran capacidad de interesarse por tantas cosas y ¡cuidado!, que el día tiene sólo veinticuatro horas.

* Mayores de edad. J.M. Riera. El País Aguilar

Vuelta del trabajo de los caballistas y peones de la Orconera, al término de su jornada, en 1928.



LOS CABALLOS Y EN MUCHA MENOR MEDIDA LOS BURROS, SIGUIERON UTILIZÁNDOSE EN LAS EXPLOTACIONES MINERAS PARA EL MOVIMIENTO DE VAGONES HASTA MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS AÑOS SESENTA. LOS CABALLISTAS ERAN LOS TRABAJADORES ESPECIALIZADOS EN EL CUIDADO Y MANEJO DE ESTOS ANIMALES.

Caballistas

José M^a Izaga — Carmelo Urdangarín

Esta actividad se inició en Inglaterra en el hombre ha utilizado a los animales durante siglos para hacer más fácil su trabajo, e incluso en nuestros días los animales siguen realizando esta labor. Sólo en las sociedades tecnológicamente más desarrolladas, en las que los animales han sido sustituidos por otros sistemas, pueden prescindir de su valiosa ayuda.

En la explotación tradicional de la zona minera vizcaína, la tracción animal fue muy empleada, sobre todo, en

el arrastre de rastras y carretas cargadas de mineral; de esta manera se inició a partir de 1880, su paulatina sustitución por los planos inclinados, los tranvías aéreos y los ferrocarriles. Sin embargo, los caballos y en mucha menor medida los burros, siguieron utilizándose en las explotaciones para el movimiento de vagones hasta mediados de la década de los años sesenta del siglo XX.

Los caballistas eran los trabajadores especializados en el cuidado y manejo de estos animales. Estos profesionales llegaron a tener un singular

conocimiento de su comportamiento, que era analizado para conseguir un mayor rendimiento laboral. Su tarea, que conllevaba un notable riesgo, aunque mejor retribuida que los peones o los fogoneros, siempre fue considerada como insuficiente, sin que el grupo que formaban lograra mejorar su situación relativa.

Las tareas

Atanasio Trasahedo Coloma. (Recalderri 11-03-1922), conocido como

“Tarzán” por su agilidad, trabajó como minero durante 44 años, toda una vida laboral, primero en la mina de Zarzal de Ortuella (1938-1942) y posteriormente, hasta 1982, en la Bilbao (Barin-cua) de Ortuella, en su mayor parte como caballista.

Su tarea comenzaba a las siete y media (media hora antes que el resto de los trabajadores), con la limpieza y aparejado de los caballos (colocar guarnición, collarón, bridón, disparador, balancín, etc.), para dirigirse al estacionamiento de los vagones vacíos (de unas 3 Tm. de capacidad). Tras enganchar dos y hasta tres vagones se trasladaban a los lugares de extracción de mineral deslizándose sobre las vías y en ocasiones, como la mina Bilbao, recorriendo unos 2 Km., la mitad de los cuales eran por una galería subterránea de unos 2x2 metros “en roca virgen sin revo-car”, que inicialmente había que alumbrar con candiles de carburo.

Desenganchados los vagones, se cargaban de mineral a mano por “los jornaleros”, utilizando cestos, rastillos y mallos, despedazándose los bloques que sobrepasarán los 20/30 Kgrs., para retornar por el mismo camino sin caballerías, aprovechando la pendiente descendente. El caballista iba controlando la velocidad mediante un freno de galga. El tope (una traviesa sujeta a dos hierros), señalaba el final del recorrido, donde se vertía el contenido de los vagones en los depósitos de mineral. El número de vagones que subían las caballerías y bajaban cargados, era de unos cuarenta diarios.

Al término de la jornada los caballistas tenían la obligación de llevar a cabo la limpieza de las caballerías, para lo que utilizaban un pozo en el que se introducían los animales. El mozo de cuadra era el encargado de su alimentación.

Condiciones de trabajo

Según Aldama (Revista Minera 1851, pag. 369), a mediados del siglo XIX en la zona minera vizcaína se utilizaban cerca de un millar de animales de tiro, principalmente bueyes y mulas, que con el transcurso de los años fueron sustituidos por caballos percherones “altos y robustos que pesaban hasta 1.000 Kgs., que traían de Francia”, según un veterano caballista. Cada explotación minera de tamaño medio hacia los años setenta del siglo XX, disponía cerca de la veintena de estos animales y un par de burros.



Atanasio Trashedo y su mujer Laura Prieto en la calle Dr. Arellza de Gallarta en 1960 (cedida por el Museo Minero de Gallarta)

El oficio de caballista requería agilidad y conocimiento de los animales. Por esta circunstancia solo accedían a la profesión los que ya estaban acostumbrados a la convivencia con caballos, en otros trabajos o en las tareas domésticas. La prueba práctica (de hecho no había aprendizaje en las empresas mineras), se limitaba a demostrar, “que se dominaba a los percherones”. A partir de los 45/50 años y la consiguiente pérdida de reflejos y capacidad física, los caballistas pasaban a ocupar otros puestos de trabajo.

A los percherones había que educarlos para un trabajo, utilizando a veces métodos coercitivos, “aprendían enseguida a tirar si la primera vez que no lo hacían se les acercaba un papel ardiendo a las pelotas”. De un

buen comportamiento dependía, en muchas ocasiones, la seguridad del caballista, sobre todo, si había que atravesar estrechas galerías.

El trabajo de los caballistas era peligroso por las condiciones en que se llevaba a cabo y por los comportamientos que en ocasiones tenían los percherones. La atención que se prestaba a los accidentados era insuficiente, incluso para la época. Una muestra es que los heridos eran evacuados en las vagonetas utilizadas para el transporte de mineral.

En Julio de 1903, sin limitación de horas, los caballistas tenían un jornal medio de 2,987 ptas./día, que en 1910 había subido a 3,100. A título comparativo, señalar, que un carpintero de mina ganaba en esta última fecha 4,543 y los barrenadores 3,616.

En 1936/38, con jornada de ocho horas, la retribución diaria llegó a 9,75, siendo la de los pinches de 6,5. Según las informaciones del Museo Minero de Gallarta, en 1944 era de 10 pesetas y en 1982 de 4.000 pesetas mensuales. Fuera de la jornada laboral, caballistas y otros mineros podían quedarse a cargar vagones, por lo que percibían 3,5 ptas. por cada uno, los primeros, y una peseta menos los demás.

A los caballistas también se les aplicaba los llamados “días de agua”, es decir, que en computo mensual, los tres primeros días que no se podía trabajar por lluvia, los pagaba la empresa, siendo los restantes a cuenta del trabajador.

En los peores años de falta de alimentos -los primeros cuarenta del siglo XX- los caballistas, en no pocas ocasiones disponían de la comida de los caballos (algarroba), lo que les daba una cierta ventaja comparativa.

Toda esta situación contrastaba con la visita a las minas “de los contratistas en coches de caballos árabes con cochero en la parte superior”. 🐎

SORALUCE, HITOS QUE JALONAN SU HISTORIA



R.M.E.

Soraluce es una iniciativa que brotó en el pueblo guipuzcoano de Placencia de las Armas, pero que se asentó en sus límites, en Bergara. En esta ocasión, Soraluce tuvo a José Luis Eguren como un líder claro e impulsor indiscutible desde el primer momento ya en la fase precooperativa. Él fue quien transmitió a los futuros dieciocho cooperativistas que se dieron cita en la primera reunión clandestina celebrada en el Bar Loyola de Eibar el 24 de setiembre de 1961, la conveniencia de crear una cooperativa industrial. Fue a partir de este momento cuando se intensificaron las reuniones así como los contactos con personas del entorno cooperativo de Mondragón. Los promotores trabajaban simultáneamente en la promoción industrial que abarcaba la decisión sobre el producto, la ubicación geográfica, los edificios, las máquinas, la organización y los procesos de fabricación, al tiempo que se daba nacimiento a la cooperativa, creando sus órganos sociales, y se asociaba a Caja Laboral Popular.

LA PRIMERA PIEDRA

El 27 de abril de 1962 nació con plenas facultades de actuar y con personalidad jurídica propia, la que hoy es Soraluce,

Sociedad Cooperativa Limitada, y en el acta vienen consignados 51 socios.

Cuando el 29 de abril de 1962 se puso la primera piedra con sus socios a su alrededor en un domingo vestido de ilusiones, comenzó la peripecia industrial de Soraluce. Situada en el barrio bergarés de Osintxu, se trataba de una planta de hormigón armado de 102 metros de largo por 18,7 metros de ancho, sin pilares. Según el Plan Financiero, debía crearse una planta productiva en la que se pudieran mecanizar y montar 60 taladros radiales, 16 taladros semipunteadores UGD, 120 taladros. Con este programa que, a precios de venta se evaluaba en 27 millones de pesetas, se proyectó la nave principal que es la misma que existe en la actualidad. La foto recoge precisamente la fase de construcción de la misma en octubre de 1962, tarea en la que colaboraron los socios fundadores en sus horas libres.

PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD

En cuanto al producto, diversos factores condujeron a Soraluce a situarse en el sector de máquina herramienta. El origen y la profesionalidad del equipo fundador, formado por torneros, frestistas, mandrinadores, taladristas, ajustadores, rasqueteadores y rectificadores, conducía inevitablemente hacia la producción y venta de los bienes que los promotores sabían construir.

La maquinaria que se adquirió fue suministrada por Abando S.A. representante de la firma inglesa Asquith. Tras estos pasos previos, Soraluce comenzó en 1963 a producir y vender. Proyectaba vender en este primer ejercicio unos 20 millones de pesetas, pero sólo alcanzó los 4,135 millones. Un año más tarde, las ventas alcanzaron 19,449 millones de pesetas, y aunque no llegaron a la previsión del Plan Financiero casi se quintuplicaron las del año anterior, suponiendo un cambio esperanzador.

Desde sus inicios muchas han sido las vicisitudes que componen la vida social de Soraluce. Pero tres han sido los hitos fundamentales que jalonan con gran calado su larga historia: su nacimiento como ente jurídico, su asociación a Caja Laboral, y su adscripción al Complejo Industrial Maherko, luego convertido en Debako, y más tarde en el Grupo Danobat.

Hoy en día, Soraluce cuenta con 29.000 metros cuadrados en los que se asientan las tres plantas productivas dedicadas a la fabricación de fresadoras CNC y centros de fresado de alta tecnología. La plantilla actual dedicada a esta actividad la componen 175 trabajadores, y en cuanto a previsiones para este año 2000 la cooperativa espera facturar 5.000 millones y exportar el 85%. ●

CHATEAU D'ABBADIE, UN LUGAR Y UN PERSONAJE

EUKENI OLABARRIETA

Es muy frecuente encontrar lugares que se identifican con personajes de la historia. Los castillos, palacios, torres, casonas, tienen algo de mágico y misterioso, no les falta un toque de cuentos maravillosos en escenarios fantásticos, en muchas ocasiones producto de la imaginación. Pero ante todo, son escenarios de sucesos notables, testigos de la historia, y de los hechos que ocurrieron en ellas, así como testigos de la vida y sucedidos de los personajes que las habitaron.

CASTILLOS Y PALACIOS

Desde Hendaya hasta Baiona hay una serie de castillos por lo general poco visitados y conocidos por los de este lado de la muga. En Urruña, Maule, Donibane Lohitzune, Zibur, ... y en otros puntos de Iparralde y de los Pirineos Atlánticos hay magnífi-



cos castillos y palacios que merecen la pena ser visitados.

Vamos a empezar por el más próximo, en Hendaya, y probablemente el de más interés, no por su antigüedad, ya que es posiblemente el más moderno de todos, ni por su arquitectura, sino por el personaje que lo habitó, Antoine Thompson d'Abbadie, un irlandés de nacimiento pero vasco por todos sus costados, uno de los grandes mecenas de la cultura vasca. Creador de las Fiestas Vascas, en las cuales tenían cabida todas las manifestaciones de la cultura euskaldun; según d'Abbadie la poesía euskérica y la lengua misma debían florecer simultáneamente junto con los deportes, los juegos y el arte. Se rodeó de un grupo de amigos, entre ellos un Bonaparte, que se dedicaron a la difusión de la lengua y cultura vascas.

ABBADIE, EUSKALDUN INTEGRAL

Nacido en Dublín en 1810, de padre vasco y madre irlandesa, D'Abbadie fue un euskaldun integral. Hombre polifacético, viajero incansable, investigador, astrónomo, lingüista, después

de viajar por Etiopía, elaboró la primera carta cartográfica de este país, y el Alto Egipto, en el año 1849 se instaló definitivamente en Hendaya, en la finca Abbadía, antes llamada Arragorri, y actualmente conocida con el nombre de Chateau d'Abbadie, un magnífico castillo de estilo neogótico, de aspecto un tanto majestuoso, que está situado en un alto de la costa, frente al océano, dominando la costa, las playas de Hondarribia y Hendaya, la desembocadura del Bidasoa, ... dar un paseo por sus alrededores es obligado y las vistas magníficas desde cualquier orientación.



Antoine Thompson d'Abbadie

Actualmente está restaurado tanto su exterior como el interior y se puede visitar. Los numerosos viajes de Abbadie por Africa, Sudamérica, y Europa, y su pasión orientalista quedan reflejados en la rica decoración del castillo, lo mismo en las fachadas que en las dependencias, algunas de ellas decoradas con maderas nobles y curiosas pinturas. El interior del castillo es una caja de sorpresas, y en él hay instalado un observatorio astronómico que es una joya, una magnífica biblioteca, recuerdos de sus viajes...

COMO LLEGAR AL CASTILLO

Para llegar al Chateau d'Abbadie hay que atravesar Hendaya por la carretera de la playa y al poco de finalizar la playa y siguiendo la carretera hacia Urrugne, en una cuesta está la entrada. Hay parking en su interior y la entrada hay que pagarla, unos 30-35 francos según sea visita libre o guiada, ya que se puede visitar libremente por las mañanas de 10 a 11,30. La visita guiada suele ser en grupos y aunque lo hacen en francés, si el grupo es homogéneo lo pueden hacer en euskera o castellano. En cualquier caso y como suele haber cambios de horarios y días de visita según los meses del año, el teléfono de información es 0559200451.



"Abbadia" jauregia

Un paseo y un baño en la playa de Hendaya, la visita al castillo y luego un paseo por Biarritz o por otros alrededores próximos, pueden completar una magnífica jornada. ●



Imanol Etxebarria



Nola aldatzen diren gauzak, kamarada! A ze motza den, futbolaren munduan, arrakasta eta porrotaren arteko tartea!

Imanol Etxebarria atezaina errealitate horren adibidea da. Urte onak eman ditu Athletic-en, baina, taldearen emaitza txarrak direla medio, ordezkoen aulkira joan da. Duela urtebete Athletic eta Imanolen arteko lotura betirako izango zela ematen zuen. Orain, berriz, argi dauka datorren denboraldian ez duela bertan segituko.

Nola hasi zinen futboleant?

Arrasateko La Asunción ikastetxean hasi nintzen futboleant. Gero futbito talde batean aritu nintzen eta hortik "Mondra"ko alebiletan, infantiletan eta jubeniletan jokatu nuen. Aretxabaletako UDAn ere hainbat denboralditan jokatu nuen, eta gero Durangora egin nuen salto Athleticen hasi aurretik.

Beti izan zara atezain?

Ez, jokalaria bezala hasi nintzen, izan ere mutikotan futboleant egitea nahi nuen eta atezainak ez du gehiegi jokatzeko. "Mondra" hasi nintzen atezain bezala eta orduko onenak jarraitzen ere orduantxe hasi nintzen: Arkonada, Zubizarreta, ...

Zer moduzko esperientzia izan duzu Athleticen eta zein da momentuko egoera?

Jadanik aurtengoa seigarren denboraldia da txurigorriekin, eta esperientzia oso ona izan da. Orain, berriz, egoera erabat aldatu da, nahiko urte txarra aurkezten zait. Aurten bukatzen dut kontratua, eta dagoeneko *transferible* kartela jarri didate.

Zergatik eman da aldaketa hau?

Futboleant emaitzak agintzen du, pasa den denboraldiko azken hamar partiduetan aulkian egon nintzen eta oraindik bertan jarraitzen dut. Emaitza onak izaten badira gauzek bere horretan jarraituko dute, eta txarrak badira entrenatzaileak beharbada aldaketak egingo ditu. Horregatik, ezin dezakegu aurreratu denboraldia nola bukatuko den. Gero, entrenatzailearen konfidantza ere beharrezkoa da, noski, baina nire kasuan beste datu bat ere kontutan hartu behar da. Uda partean fitxaketa berriak direla eta, Athleticen beste ekipo bateko jokalaria batekin trukatu nahi izan ninduen baina ez zen ondo atera eta orduan *transferible* bezala jarraitzen dut.

Oraindik ere, jokatzeko itzaropenik bai?

Bai, itzaropena ez da inoiz galdu behar. Egunero entrenatzeko eta taldean konzentratzeko ilusioa behar da, bestela ez nuke alizienterik izango erritmoa jarraitzeko.

Aizu, futbola kultura al da?

Beharbada gehiegi esatea litzateke, ezta? Baina azken urte hauetan futbola gero eta pisu gehiago hartzen joan da, komunikabideetan gehien saltzen den kirola da zalantza barik, eta kasu askotan beste lehen mailako albistek bigarren mailakoak izatera pasatzen dira. Bai, uste dut sozialki ematen zaion garrantzia gehiegizkoa dela.

Gazteak eta milioiak kobratzen gustoko duzuen egiteagatik. Gaur egun enpresari batek baino kontsiderazio sozial handiagoa duzuela ematen du. Badu horrek azalpenik?

Arrazoi duzu. Azkena Figorena izan da, eta egia da, 10.000 milioi jokalaria bategatik ordaintzeak, ez duela azalpen handi-

"Erabat erotuta g

A sus 27 años, cumple su sexta temporada en el Athletic, y si no cambian mucho las cosas, parece que ésta será la última. En menos de un año, ha pasado de ser titular indiscutible a ocupar plaza fija en el banquillo, y la directiva del Athletic le ha declarado transferible. Así son las cosas del fútbol.

rik. Bestalde, merkatua da eta klubak jartzen duen prezioa onartzen bada ez dago beste azalpenik, nahiz eta erabat erotuta gaudela eman.

Zer da futbolari izateak duen aurpegiarik txarrena? Eta onena?

Guretzat futbola bizitzeko modu bat da, eta positiboena gustatzen zaiguna egiteagatik dirua irabaztea da. Gainera egunero talde oso batekin bizitzeak asko erakusten dizu, bidaiatzeko posibilitatea dugu, ... Baina horretaz gain, lehen mailan egoteak gauza asko alde batera uztea suposatzen du, asteburuak, oporrak, jaiak eta abarretaz ahaztu egin behar zara.

Kirol honetan, nola liteke hain azkar pasatzea arrakastatik porrotara?

Futbola horrelakoa da eta behin eta berriz errepikatzen dugun bezala, emaitzak agintzen du. Ekipoa ondo doanean, jendeak zoriondu egiten zaitu kaletik, baina txarto doanean inor ez da zutaz gogoratzen eta jende asko zain egoten da min egiteko.

Atezainaren erantzukizuna

Atezaina taldeko beste jokalaririk bat da soilik?

Ez, uste dut atezainak baduela bere pisu propioa taldean. Jokalari guztiok konzentratu behar gara, baina atezainarentzat hori oso zaila izaten da kasu batzutan, nire atzean partidu osoan izaten ditudalako zaleak, batzuetan animoak emateko eta partidua txarto doanean kontrakoa esateko.

Guk askotan esaten dugu, atezaina zer den eta zer pentsatzen duen jakiteko atezaina izan behar dela. Kroniketan ere atezainei azalpen berezia egiten zaigu, baina idazten duenak gure barruan egon beharko luke,



baloiak nola datozen jakiteko, zelaian momentuan zer bizi den jakiteko.

Eta Errealak bitartean atezain suediarra kontratatu du. Zer deritzozu?

Historikoa da Asperren fitxaketa. Nik askotan komentatu izan dut Alberto oso atezain ona dela, eta egia esan izugarri harritu ninduen fitxaketak. Baina hasieran komentatu dudana bezala, entrenatzailearen gustuak diferentek izaten dira, beraz, Clementek momentu honetan Asper onena dela uste izango zuen eta horregatik fitxatu du. Nire ustez hemen oso atezain onak ditugu, kanpotarrak ekarri gabe.

Futbola uzten duzunean, zer?

Ez dakit, galdera hau sarri egiten digute eta oraindik ez dut nik behintzat erantzun zehatzik. Gaztea naiz eta oraindik futbol munduan jarraitzea espero dut, etorkizuna joango da piskanaka formartzen. Heziketa Fisikoko ikasketak bukatu nituen Gazteizen, eta futbolaren mundua uzten dudanean kirolarekin zerikusia duen beste zerbaitetan jarraitzea gustatuko litzaidake.

Nola ikusten duzu etorkizuna?

Ez dakit, argi daukat datorren denboraldian ez naizela Athleticen izango. Hasiera batean beste talde batzuk izan zuten nigan interesa baina Athleticek jarri zuen klausula oso altua izan zenez, atzera bota ziren. Datorren denboraldian libre gelditzen naizenez, gauzak erraztu egingo dira beste talde batera joateko, baina ikusi egin behar. ●

audela ematen du



ARIE DE GEUS

La empresa viviente

Arie de Geus

Arie de Geus revela las claves del gerenciamiento que conduce a una larga y próspera vida de las organizaciones. Establece una nítida distinción entre las "compañías vivientes", cuyo propósito es realizar su potencial y perpetuarse como comunidades en marcha, y las "compañías económicas", que están en el mercado solamente para producir riqueza para un pequeño grupo de individuos.

Muestra claramente que las compañías vivientes se gerencian para sobrevivir y las compañías económicas lo hacen para obtener rentabilidad.

Ética del marketing

J.I. Fernández, J. Fontrodona, J. Gorosquieta, F.J. Roa

Este libro se presenta como una primicia absoluta en el mercado editorial español, toda vez que inaugura un encuentro interdisciplinar largamente aplazado entre los estudiosos de la ética y los profesionales del marketing, y lo hace desde los valores y principios morales que arraigan en la tradición cristiana y europea.

Éste fue el mayor reto contraído por los autores del presente volumen, acreditados docentes universitarios de IESE, ICAI-CADE, y DEUSTO.



Equipos de alta dirección

Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos



JON R. KATZENBACH
GESTIÓN 2000

Equipos de alta dirección

Jon R. Katzenbach

Los presidentes y altos directivos con frecuencia dicen que quienes dependen directamente de ellos constituyen un "equipo de alta dirección". Sin embargo, en una cultura de responsabilidad individual y confianza en uno mismo, pocos son los grupos de altos ejecutivos que llegan a operar como equipos reales.

Con anécdotas y ejemplos tomados de empresas conocidas y con lecciones aplicables a grupos directivos en toda la empresa, este libro ayudará a compañías de todos los tamaños y de cualquier sector.

¿CÓMO SE HA LLEGADO AL AFRICA ACTUAL?

LA REESTRUCTURACIÓN DE ÁFRICA, PRESA DE LAS COLONIZACIONES, PASA POR DEMOCRATIZACIÓN DEL PODER Y EL DESARROLLO Y LA DEFINICIÓN DE UN DESARROLLO DE INTEGRACIÓN REGIONAL.

MARCO FLORES Y MÍRIAM BERENGÚE

Voluntarios de la Organización No Gubernamental FISC.

Una mirada rápida al mundo nos sitúa ante diversas dicotomías: Países ricos-países pobres, Norte-Sur, desarrollo-subdesarrollo, población joven-población envejecida, exceso de alimentos-hambre... Y ante varias preguntas: ¿Cómo hemos llegado a esto? ¿Hacia dónde vamos? ¿Hacia dónde van los pobres entre los más pobres? ¿Hacia dónde va África?

LAS HUELLAS DE LA COLONIZACIÓN

La mayoría de estudios realizados durante las tres últimas décadas concuerdan en señalar la situación de quiebra en la que se halla el continente africano... África, que se autoabastecía en el momento de la descolonización, conoce, desde las independencias, un deterioro sistemático de sus indicadores macroeconómicos.

El Estado africano actual, tanto en su concepción como en su organización, no es el producto de la sociedad africana sino de la colonización.

Las poblaciones negroafricanas, con tradiciones generalmente poco comunes y orígenes diversos, han sido reagrupadas bajo la autoridad de gobiernos coloniales que han contribuido a construir un denominador común histórico, generalizando el fenómeno del SUBDESARROLLO.

De una sociedad de producción se ha pasado a una sociedad de consumo. La extracción y exportación de materias primas y minerales constituye el 92% de las entradas de divisas de la mayoría de Estados Africanos. La deuda externa, utilizada en inversiones improductivas y de prestigio, en la compra de armas, o desviada a cuentas privadas en Europa, es otro vector importante del subdesarrollo en África permitiendo al FMI instaurar un verdadero "neocolonialismo económico" con sus medidas de "ajuste estructural" que se llevan a cabo a costa de la degradación de las condiciones sociales del pueblo.

Las multinacionales, a cambio de primas de docilidad que suministran a los gobiernos africanos, se benefician de los paraísos fiscales y siguen explotando, sin contrapartida significativa, los recursos naturales africanos en detrimento del desarrollo local. De igual modo los convenios CEE-ACP, a los que se han adherido la mayoría de Estados africanos, se han convertido en una nueva forma de "recolonización" esta vez atenuada por la



caridad, al no cambiar las estructuras de producción y por lo tanto constituyendo únicamente un balón de oxígeno que no resuelve el problema.

REESTRUCTURACIÓN NECESARIA

Para superar dicha crisis y crear una nueva legitimidad se hace necesaria una serie de reestructuraciones: pensar de nuevo el Estado, democratizar el poder y el desarrollo y definir un desarrollo autocentrado en el marco de la integración regional.

Es imprescindible la destrucción del Estado burgués africano actual, colonial y neocolonial, dejando paso a la democratización política y económica donde la participación de las masas defina los objetivos de desarrollo y de su concreción, evitando así las desigualdades que han excluido a la mayoría... Pasar de la "dictadura del desarrollo" a la "democracia del desarrollo", una democracia genuina controlada por las fuerzas sociales y consistente en definir un nuevo proyecto de sociedad, basado en la erradicación de las desigualdades y la miseria, dando prioridad a la educación de las masas y a la enseñanza técnica.

Dicha estrategia pasa forzosamente por la integración regional como única respuesta a los problemas del Estado y la nación y a los del desarrollo económico.

En suma, la autosuficiencia colectiva, estrechamente relacionada con la integración regional, supone un desarrollo endógeno o autocentrado, a través de la prioridad dada al mercado interno, el control y la propiedad del pueblo sobre los recursos económicos del país y su capacidad para el auto-desarrollo. ●

DESARROLLO EXTERIOR COOPERATIVO ¿QUÉ PODEMOS HACER?

INICIATIVA DEL COMERCIO ÉTICO: UNA VÍA A EXPLORAR POR LAS COOPERATIVAS EN SU POLÍTICA DE DESARROLLO EXTERIOR

MILA LARRAÑAGA, PRESIDENTA DEL CONSEJO SOCIAL DEL GRUPO FAGOR
JOSEBA UGALDE, VICEPRESIDENTE Y ASESOR DEL C. SOCIAL DEL GRUPO FAGOR

El 12 de Abril de 2000, al finalizar su exposición en la **Junta de Congressistas**, Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC, nos manifestaba su inquietud sobre la falta de definición del mundo cooperativo en relación al desarrollo exterior y la necesidad de encontrar fórmulas que permitan diferenciar a las sociedades de capital propiedad de las cooperativas de las demás.

Algunos que nos identificamos con esa preocupación y nos congratulamos que el Presidente de MCC se manifieste de esa manera, le venimos dando vueltas al asunto desde hace tiempo y consideramos que, entre otras cosas, podría ser interesante explorar la vía que viene denominándose la **Iniciativa del Comercio Ético**.

La idea nació en 1996 como resultado de las campañas orientadas a los derechos humanos y los códigos de conducta que varias ONG's de Inglaterra realizan.

Entre éstas se encontraban: Oxfam, que se centra en la industria del vestir; Christian Aid, que trabajaba con la industria de la alimentación y los supermercados; CAFDD, orientada hacia la industria del calzado; World Development Movement (WDM), dentro del sector de juguetes y el banano.

Las campañas presionaron a los grandes minoristas y marcas inglesas a aceptar más responsabilidad por las condiciones de trabajo a lo largo de sus cadenas de producción, a desarrollar códigos de conducta basados en la normativa de la Organización Internacional del Trabajo, e implementar estos códigos a través de monitores independientes.

Al mismo tiempo, un grupo de ONG's de Inglaterra formó un Grupo de Trabajo sobre Verificación y Monitoreo. Este grupo investigó diferentes formas de códigos de conducta y comercio ético y publicó sus resultados en un documento llamado "Comercio Abierto".

En Mayo de 1997, una de las cadenas de supermercados



más importante de Inglaterra (J.Sainsbury's) propuso y apoyó reuniones conjuntas con ONG's y otras compañías interesadas en los códigos de conducta. A partir de esas reuniones se concluyó que se necesitaba tener un acuerdo sobre estos códigos y el monitoreo de los mismos.

De esta manera, se impulsó la iniciativa del Comercio Ético. Más adelante, ese mismo año, los sindicatos fueron incorporados al proyecto. La ETI (iniciales en inglés de Iniciativa del Comercio Justo) fue lanzada oficialmente en Diciembre de 1997 y comenzó su funcionamiento en Enero de 1998.

Durante su primer año, la mayor parte del trabajo de la ETI se ha centrado en acordar los criterios de incorporación y ha creado para ello sus propios códigos y principios. Dichos criterios fueron aprobados en Noviembre y ya se ha comenzado

a invitar formalmente a algunas empresas a formar parte de la Iniciativa.

La ETI es pues, una alianza de compañías, ONG's y organizaciones sindicales comprometidas a trabajar conjuntamente en identificar y promover buenas prácticas en la implementación de códigos sobre prácticas laborales, incluyendo el monitoreo y la verificación independiente en la observancia de las previsiones de los códigos.

En este sentido, la ETI es un esfuerzo que intenta conocer y aprender la manera más apropiada de poner en práctica los códigos y como mejorar las condiciones de trabajo, probando y evaluando las diferentes maneras de monitorear un mismo código común. La ETI no es una certificación o una auditoría social. Más bien, su interés está en identificar los principales problemas en el monitoreo de los códigos y en promover soluciones efectivas para diferentes industrias en diferentes partes del mundo.

La ETI está dirigida por una comisión tripartita formada por tres compañías, tres ONG's y tres sindicatos. Los miembros actuales son:

- a. Compañías: Premier Brands; Sainsbury's, Littlewoods; Bodyshop (suplente).
- b. ONG's: Cadof; Save the children Fund; World Development Movement; Oxfam (suplente).
- c. Sindicatos: TUC-UK; ICFTU; ITS; IUF (suplente).

PRIMEROS PROYECTOS

Los tres primeros proyectos se han centrado en fábricas de ropa en China, horticultura en Zimbawe y producción de vino en Africa del Sur. Cada uno de los proyectos implica a cuatro o cinco compañías e involucra a los proveedores, sindicatos y ONG's locales.

En China el proyecto en cada empresa se lleva a cabo usando distintos tipos de supervisión (ONG's y sindicatos, personal del mundo académico, monitoreo interno, SA800). El

Participar con organizaciones de la sociedad civil local, que conozca la realidad del país y la situación laboral del mismo, que sean independientes de la empresa y que tengan el aval de la sociedad civil del país en que estamos implantados o por implantar nos enriquecería en el conocimiento y daría credibilidad al proyecto entre los trabajadores/as y la comunidad local.

La Iniciativa de Comercio Ético es una alianza de compañías, ONG's y organizaciones sindicales comprometidas a trabajar conjuntamente en identificar y promover buenas prácticas en la implementación de códigos sobre prácticas laborales.

proyecto vinícola se centra en trabajar con dos proveedores, ONG's locales y sindicatos para desarrollar un monitoreo creíble y planes de acción correctiva.

Cada proyecto piloto también involucra asesores que evalúan el impacto social del trabajo realizado.

Los diferentes proyectos debían reportar sus hallazgos a los miembros de la ETI y a otros actores relevantes fuera de la misma ETI a mediados de 1999. Estos resultados serán el centro de las discusiones en la próxima conferencia de la ETI.

La ETI recaba información sobre estas experiencias sobre códigos y monitoreo realizadas ya sea por ONG's, sindicatos, empresas, etc. El papel de la ETI es facilitar el aprendizaje de estas experiencias a través de redes, identificando los aspectos positivos. Asimismo, la ETI investiga sobre asuntos clave, publica información pertinente, organiza eventos de capacitación tales como seminarios y conferencias y ha elaborado una página Internet para difundir información.

Cada miembro de la ETI tiene la obligación de reportar las acciones que ha tomado para avanzar en la realización de un comercio ético.

El Comité de la ETI ha priorizado determinados países para próximos proyectos piloto. Por ejemplo: en esta prioridad está Costa Rica. Probablemente si se negocia dentro de la Iniciativa se pueden provocar algunos cambios en la lista de prioridades.

Las empresas Incomes Data Services y Price Waterhouse Coopers reportan a sus compañías, miembros de la ETI, sus informes sobre los avances del comercio ético.

MCC Y EL COMERCIO ÉTICO

La idea sería que MCC contactara con ETI para informarles de nuestros principios cooperativos, nuestra intencionalidad de aplicarlos en nuestras empresas externas y solicitar su colaboración en la implantación de los mismos, buscando la forma en que la sociedad civil y los trabajadores/as participen de forma activa en esto que pretende diferenciarse de las empresas tradicionales de capital.

Participar con organizaciones de la sociedad civil local, que conozca la realidad del país y la situación laboral del mismo, que sean independientes de la empresa y que tengan el aval de la sociedad civil del país en que estamos implantados o por implantar nos enriquecería en el conocimiento y daría

credibilidad al proyecto entre los trabajadores/as y la comunidad local.

Los cooperativistas sabemos que la dinámica impuesta por el sistema económico actual no puede continuar; de lo contrario, ¿qué mundo encontrarán las futuras generaciones? Seguir sin hacer nada, como hasta ahora, nos hace cómplices y nos incapacita para decidir nuestro futuro. Ha llegado el momento de actuar. Lo que el cooperativismo tiene que combatir es la dictadura de la globalización capitalista, las políticas de unas multinacionales (fábricas de la pobreza según Teer) que practican el liberal productivismo más feroz. Éste es el origen de casi todos los grandes males que padecemos; la destrucción de la naturaleza y de las culturas; la contaminación alimentaria y medioambiental; la deuda y la generalización de la precariedad, la inseguridad personal y colectiva; y el conflicto entre los pueblos.

Ciertamente, en este marco de la globalización, nuestra actividad empresarial no puede seguir encubriendo el actual comercio internacional, el desarrollo no puede seguir basado en el productivismo depredador y expoliador, la demanda del progreso no puede seguir pregonando la profundización del modelo donde los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres.

La solidaridad y la Cooperación son algunas de nuestras grandes referencias doctrinarias y en ellas tenemos que aplicarnos. En este mundo globalizado esos valores transitan por la rehabilitación de la producción y el trabajo, en la lucha por el bienestar social nacional, en una revalorización del autoesfuerzo, de la autoayuda, del impulso del factor educativo (la educación como base del conocimiento, el conocimiento como base de información, la información como base del desarrollo), en la democratización de las sociedades a partir de nuevos valores en las relaciones de la vida cotidiana, en la familia, barrio, escuela, etc. que cuestionen el individualismo actual y nos permitan terminar con la odiosa costumbre de sentirnos dueños de los demás. En este sentido, el cooperativismo tiene que ser una forma de situarnos ante el mundo con criterios de estricta justicia. Es una forma de reivindicar que todos aquellos derechos que son buenos para nosotros, deben serlo también para los demás.

Proponemos pues, hacer junto a otros, una labor crítica y de oposición frontal a esa "jaula de hierro" económica que se nos quiere imponer a nivel planetario nos lo exige nuestra condición de cooperativistas y de ciudadanos libres. Es necesario hacer un esfuerzo por buscar soluciones viables. Todavía es posible implantarnos aplicando el lado positivo de nuestras reglas de juego y participar activamente en frenar la mayor parte de los engranajes de esta enorme maquinaria de destrucción y desigualdad.

Para procurarlo necesitamos de la alianza, entendiéndola con organizaciones de mujeres, sindicatos, de derechos humanos, personas particulares para asesorarnos mutuamente, organizaciones de otros países, opinión pública, etc.

Por eso apelamos a la implantación de los proyectos con los movimientos sociales, a colaborar con la sociedad civil, a cooperar con las redes existentes para favorecer la convergencia

en la acción de mejorar este mundo que nos toca vivir.

¡Que nada que afecte a los trabajadores/as y la comunidad local pueda hacerse sin su participación activa!

En la encrucijada, lo que proponemos ya no es sólo deseable, sino que es socialmente indispensable. Se revela realizable a partir de un nuevo gran compromiso. El modelo sería un paso adelante en la reconciliación conflictiva entre la iniciativa empresarial y la solidaridad. Sólo un paso adelante: no aboliría la jerarquía ni las relaciones mercantiles, pero se conseguiría dar un paso adelante para progresos futuros.

Se trata simplemente de reapropiarnos, unos y otros unidos, del porvenir de esos mundos, nuestro mundo. ●

BIDE BERRIEN BILA

MCCko Kongresukideen azken Batzordean, Kontseilu Orokorreko presidenteak, kooperatibak atzerrian ere garatu ahal daitezen aukera berriak aurkitu beharrari buruz gogoeta egin zuen.

Besteak beste, "Komertzio Etikorako Ekimena" izan daiteke jorratu beharreko bidea. Ekimen hori Ingalaterran duela ia bost urte sortu zen; enpresak, Gobernu Kanpoko Erakundeak eta sindikatu taldeak biltzen ditu eta elkarrekin lan aukera egokiak identifikatu eta bultzatuz, lan aukera horiekin bat datozen jokabide-kodea sartzeko konpromisoa hartzen dute.

Eta asmoen adierazpen horrekin, lanari ekin diote. Egia esan, proiektu batzuk abian dira jadanik. Lehen hirurak, Txinan arropa fabrikak sortzen, Zimbawen baratzagintzan eta Afrikako Hegoaldean ardo produkzioan zentratu dira. Proiektu bakoitzak lau edo bost partehartzaile biltzen ditu, hornitzaileak, sindikatuak eta herri mailako ONGak.

MCC erakunde horiekin harremanetan jar liteke, gure kooperatiben printzipioak ezaugarazi, kanpoan sortu nahi diren enpresetan, printzipio horiek sustatzeko dugun asmoa azaldu eta horiek ezartzea bideratzeko lankidetzak eskatu, ohiko kapital enpresetatik desberdindu nahi duen bide honetan gizarte zibilak eta langileek gogoz parte hartuko duten formula aurkitzeko.

Herrialdea eta bertako lan egoera ezaugaritzen duten eta enpresarengandik independente izan eta sartuta gauden edo sartu nahi dugun herrialdean gizartearen oniritzia duten herri mailako erakunde zibilekin elkarlanean partehartzeak, aberastu egingo gintuzke ezaugarritan eta proiektuari sinesgarritasuna emango lioke langileen eta bertako gizartearen aurrean.

LEY DE COOPERATIVAS DE EUSKADI

Hace ya varias semanas que el periódico nos sorprendía con la noticia de la rueda de prensa del C. Social Central de FAGOR en el Parlamento de Gasteiz.

El motivo: la reforma de la ley de Cooperativas de Euskadi. Una reforma de la que no teníamos noticia ni los miembros de los distintos Consejos Sociales ni desde luego el colectivo de los socios de MCC.

Durante la rueda de prensa, se comentaron algunos de los puntos modificados. Calificaron la ley de nefasta ya que se propugnaba la ampliación de la posibilidad de los despidos y abría las puertas a una mayor eventualidad laboral. Al considerar a Mondragón Corporación cooperativa como una de las promotoras de la reforma mencionada, hubo alusiones directas a MCC (a su dirección para ser más concretos).

Al día de hoy, desde la dirección de MCC no ha habido ni respuesta pública ni ningún tipo de aclaración a los-as socios-as. Esto nos lleva a plantearnos una serie de preguntas:

¿Es posible que nadie en MCC se enterase de la propuesta de reforma cuando se planteó?

Si se sabía, ¿por qué no se informó a los órganos sociales de las cooperativas y resto del colectivo en general?

¿Cómo es posible que ante acusaciones tan graves como las lanzadas en la rueda de prensa de Gasteiz, MCC haya optado con la callada por respuesta y no haya optado, aunque sólo fuera por respecto a los socios-as, por algún tipo de respuesta?

¿Es esta la democracia interna de la que presumimos?

Erantzunik gabeko galdera gehiegi.

Bukatzeko, gure zorion beroenak publikoki azaldu ziren FAGORreko Kontseilu Sozialako kideei. Beraiek argitaratu dute bazkide guztioi dagokigun gai hau.

Arlo honetan kooperatibetako partaide guztiok dugu gure iritzia emateko eskubidea... ala ez?

FAGOR ARRASATEko Kontseilu Soziala

GESTIONAR LA SEGURIDAD

Observamos que al juntar a un grupo de personas, sean cuales fueran, para hablar de la seguridad en el trabajo aparece una constante: la queja.

Evidenciamos situaciones de malestar en forma de sobrecarga de trabajo, desinformación, tecnologías peligrosas, insuficiencia de medidas o formación, etc. Es cierto que son situaciones que se dan en la realidad, pero ¿son suficientes las quejas para sentirse a salvo de responsabilidades propias en el tema?;

¿alguien puede asegurarse el derecho a ser fiscal siempre en la materia siendo otros siempre los acusados?.

Al ver recientemente en la primera página de un diario la fotografía de un grupo de personas tras una gran pancarta con el lema "NO MAS ACCIDENTES LABORALES", pensé que nadie en el mundo estaría en contra de semejante afirmación, así como, en consecuencia nadie se pondría tras un lema como "Sí a los accidentes". ¿Qué sentido tiene entonces la pancarta? No es suficiente manifestarse públicamente por un deseo para que este se cumpla, es infantil tal postura y no sería nada más que una anécdota sin mas importancia si no supusiera, me temo, el intento de exculpar a los promotores de la pancarta de sus propias responsabilidades en la tarea colectiva de asegurar la máxima seguridad en el trabajo.

La seguridad no puede tener un único interlocutor válido, por muy profesionalizado que sea. No es cuestión de cargo o titulación que se otorga para que sea "chivo expiatorio" cuando se produzca el daño. Este es un tema de ámbito universal en el que nadie queda fuera del campo de responsabilidad. Unos más otros menos pero todos somos parte del problema y de la solución.

Ni la delegación en la autoridad de la gestión de la seguridad, ni en la vía legal o penal, ni siquiera el recurso a la denuncia son suficientes argumentos para abdicar de la responsabilidad individual intransferible de trabajar por hacer más segura la vida. A veces buscar culpables es un recurso que nos permite eludir el debate sobre la responsabilidad de todos, de cada uno de nosotros.

En el número anterior, afectado profundamente por la muerte de un amigo, escribí que no cabría el recurso de ampararse en la fatalidad para aceptar la muerte de un trabajador; hoy añado que tampoco nos debe valer que haya técnicos de seguridad, mandos o jefes responsables a los cuales poder cargar con la culpa porque no se trata de individualizar la culpa colectiva sino de hacer más extensa la sensibilidad hacia la seguridad.

Porque a veces ocurre que sufre las críticas aquel que más generosamente trata de "hacer SEGURIDAD" y es capaz de asumir su gestión como el primer objetivo personal y empresarial.

José M^º Larrañaga

ORDUAN EZ!

Opor hasieran Caja Laboralera joan nintzen atzerriko dirua aldatzera. Leihatilakoak galdetu zidan bazkide kooperatibista nintzen. Erantzun aurretik zergatik jakin nahi zuen galdetu nion. Komisioa bazkideentzat baxuagoa zela esan zidan. Burura etorri zitzaidan kapitalaren lehentasuna kooperatibista (edo lanaren lehentasuna da?)... Azkenean ebentual kooperatibista nintzela esan nion. Erantzun baten bila zebilen bere aldamentetik ahots esperimentatu bat entzun zenean: orduan ez!

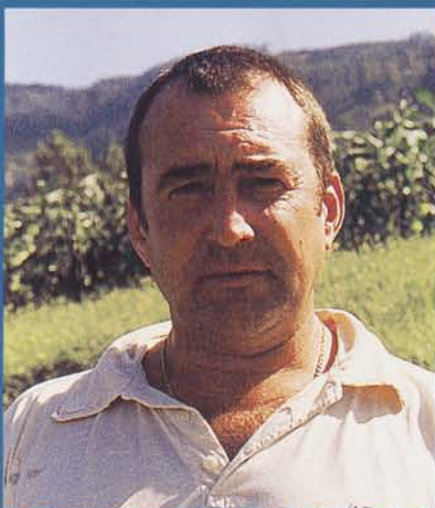
Ekidin beharreko egoera diskriminatzailea.

A.E.O.

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidalguzu, 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. Envianos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas)..

ALBAITARIA DA ETA 14 URTE DARAMATZA MIBA KOOPERATIBAN LANEAN. TXERRI, TXAHAL, ETA UNTXIEN ARTEAN EMATEN DU EGUNA, ERKOP ELKARTEKO ANIMALIEN NEGOZIOEN ARDURA BAITU.



“Kotxea da nire ofizina”

PERTSONAIA

ASIER MORALES MIBAKO BAZKIDEA

Noiztik Miban lanean?

25 urterekin hasi nintzen, orain dela 14 urte.

Zein da zure lana?

Asko aldatu da urte hauetan. Lehendabizi gure bazkideentzat albaitari lana egiten hasi nintzen. Baina denborarekin Miba handitzen joan zen, eta orain dela zortzi urte gure produkzioa aurrera ateratzeko lana egiten hasi nintzen, ordu arteko klinikak ez zuelako ondo funtzionatu.

Zein da zure ardura, konkretuki?

Hasieran txerri granjaz arduratu nintzen soilik, baina gero Mibak beste granja batzuk ere hartu zituen errentan, hau da txerriak guk jarrita eta lokala beste batzuen izanda. Gaur egun hiru txerri granja ditugu eta beste bi komertzializazioan integratuta, hau da, haragia Eroskiri saltzeko.

Zenbat txerri dira guztira?

1.200 eme dira, eta horrek esan nahi du urtero 24.000 txerri lodi produzitzen ditugula, esan bezala Eroskiren bidez saltzen ditugunak.

Albaitari bezala, animalia artean egiten duzu lan, beraz.

Bai, ez txerri artean bakarrik, txahalak ere baditugu. Markinan eta Ozaetan

250 txahal ditugu eta horien ardura ere nire gain dago. Gainera, Erkop elkartean untzien produkzioa dedikatzen den Unekel enpresa dugu eta horren ardura tekniko ere nik eramaten dut. Bertan 4.000 untxi eme ditugu.

Oso lan konplexua da, ezta?

Bai, baina oso gustura nago. Enpresa berean 14 urte egin ondoren, inplikazio eta konpromiso handia dago. Ohitu egin naiz egun osoa alde batetik bestera ibiltzen; ez dut lana egiteko toki fisikorik, kotxea bakarrik.

Eta zer moduz doaz negoziak?

Beno, denetik dago, baina orokorrean ondo. Helburua gestio ona egin eta negozio guztietatik errentagarritasuna ateratzea da. Aurten, txerri eta untzien negozioa nahiko ondo doa eta txahalen negozioarekin parra egiten dugu. Baina, lehen sektorea beti dago merkatuak eta prezioak baldintzatuta; gorabehera asko izaten dira.

Mibak produzitzen duen pentsua granjetan banatzen da?

%20a bakarrik banatzen da granjetan. Bestea, gure bazkideen artean eta komertzio librean saltzen da, hau da, erosi nahi dutenen artean.

Eta nola dago Euskadi mailan lehen sektorea?

Gero eta baserri gutxiago dago eta daudenek alde batera utzi dute ganadu produkzioa. Gure kontsumoko bazkideen artean ere gero eta gutxiago dira pentsua erosten dutenak. Gehienek baratza mantentzen dute eta haziak eta beste nekazaritzako produktuak erosten dituzte gure dendan.

Zure ustez, zer aportatzen dio Erkopek hain industrialara den talde kooperatiboari?

Erkopek merkatu eta negozio dibertsifikatua aportatzen duela uste dut, nahiz eta merkatu orokorrean tantan bat besterik ez izan. Azken finean, gure helburua elkarketan gauden enpresek sare bat osatzea da, guztiok katean lan egitea Eroskiren bidez komertzializatuko diren produktuak elaboratzeko.

Baduzu animaliarik?

Lanean asko baina etxean ez. Gustatuko litzaidake, beharbada, kapritxoz behiak izatea, baina momentuz ez dut aukerarik.

Ikusten duzu zeure burua tailer batean lanean?

Ez. Beno, derrigorrezkoa ballitz egin beharko nuke, baina bestela ez.

Afiziorik?

Mendian ibiltzea eta palan jokatzea.