

TU

L A N K I D E

**MCCKO 9 KOPERATIBEK
21.345 MILIOI
INBERTITUKO DITUZTE
605 LANPOSTU
BERRI SORTUZ.**

**antzinakoak
TELEFONISTAS**

**INDUSTRI-TALDEAK
335.007 MILIOI PEZETAKO
SALMENTAK IZANI ZITUEN
1997 EKITALDIAN.**

LA EMPRESA COOPERATIVA HOY

TU

LANKIDE



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatzta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

ZUZENDARIA:

Javier Marcos

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goiñetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

© AZATZA, S.L. Debeakaturik dago kopiaketa, zuzentzea, iruzkia eta, bere kasuan, egiten aipatzen ez bada.

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

hitz gutxitan

Kooperatibaren formula: abantailak gaurko empresa munduan

Formula kooperatiboaren izaerak, giza eta empresa antolakuntza berezia dakar, eta ezaugarri espezifiko horiek gaur egungo gestio sistema berrietan ari dira ezartzen. Kooperatiban, pertsonari ematen zaio lehentasuna kapitalaren aurretik, eta horixe da, hain zuzen, kooperatiben ekarpen esanguratsuen.



MESA REDONDA: Cooperativas frente a empresas de capital

Javier Valls, Alberto Garmendia, Javier Atxa y Jesús María Astigarraga han conocido muy de cerca, antes de su incorporación a MCC, el funcionamiento interno de una Sociedad Anónima.

Todos ellos coinciden en definir la empresa cooperativa como el ámbito donde se desarrollan puntos como la

comunicación y el factor humano. Igualmente, coinciden en las ventajas que la empresa cooperativa, en general, aporta en cuanto a la gestión de la empresa.



MCC eta Nafarroako gobernuaren arteko akordioa



Sinatu berri den hitzarmen honen bidez, Nafarroan sortzen diren industri proiektu berrietan MCC elementu eraginkorra izango da. 1.000 milioi pezetako kapital fondoa sortuko da, proiektu berri horiek aurrera eramaten laguntzeko.

ANTZINAKOAK

TELEFONISTAS

La ocupación de telefonista fue ejercida desde un principio exclusivamente por mujeres, al estar considerado como un oficio eminentemente femenino. Con la progresiva automatización del teléfono fueron desapareciendo las centrales manuales y con ello las entrañables telefonistas.



Caja Laboral: 16.300 millones de beneficio

Caja Laboral ha presentado los resultados obtenidos en 1997, que han aumentado un 17.3% respecto a los del año anterior. Destacan la captación del ahorro familiar y empresarial, la profesionalización del asesoramiento a los clientes y la ampliación del ejercicio financiero. Caja Laboral se sitúa, de esta manera, en los primeros puestos entre los bancos y cajas del estado.

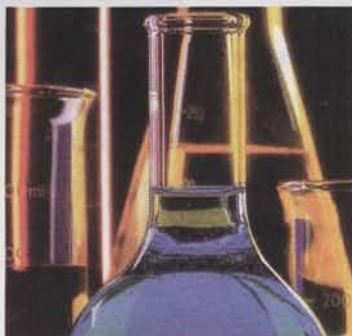
MCCko bederatzi kooperatibek 21.345 milioi inbertitu

Datozen hiru urtetan, Fagor Arrasate, Danona, Ederfil, Irizar, Maier eta Urola enpresek 11.000 milioi pezeta inguruko inbertsioak egitea aurreikusi dute. Aipatutako inbertsioak 405 lanpostu berri sortuko du, era berean. Rochman, Orkli eta Fagor Ederlan enpresek ere proiektu berriak ari dira aztertzen: 10.000 milioiko inbertsioa eta 200 lanpostu sortuko dituztelarik.



El laboratorio del Grupo Eroski, entre los 10 primeros del Estado

Gracias a la certificación de ENAC, Entidad Nacional de Acreditación, el Laboratorio del Grupo Eroski se sitúa entre los diez primeros del Estado español. Dicho laboratorio incide en el desarrollo de los sistemas de calidad, de acuerdo a las normas ISO 9000.



editorial 4

El signo de la vitalidad

Las cooperativas

de hoy 5

¿Por qué cooperativas? 8

Mesa redonda 12

Evolución

de MCC 18

Estrategias

de empresa 22

Antzinakoak 24

begi belarri 28

kooperatibetako

berriak 34

El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse". Esta idea -con ligeras variaciones literales- fue escrita por Don José María Arizmenzarrieta en varias ocasiones. También la expresó verbalmente un centón de veces en sus reuniones como consiliario, en sus clases, en la conversación habitual con los alumnos y amigos, casi siempre en referencia a la evolución de la experiencia cooperativa.

Lo importante es mantenerse vivos. Esta afirmación que parece a simple vista un axioma claro y evitente, contiene, sin embargo, un significado profundo que conviene desentrañar. *Permanecer* significa mantener la propia identidad, continuar siendo uno mismo; *vivir* implica cambiar, adaptarse al medio en constante relación de dar y recibir, superarse y crecer. Permanecer vivos significa, por tanto, mantener y cambiar a la vez.

Lo permanente de nuestra Experiencia Cooperativa, lo que debemos mantener a toda costa es nuestra identidad, es decir, los valores cooperativos, que son la meta ideal, nunca plenamente alcanzada de nuestro Proyecto:

- **el trabajo**, como principal factor transformador, que prevalece sobre el capital en nuestra concepción de la empresa.

- **la democracia**, como principio de igualdad fundamental de las personas en la distribución del poder sobre la gestión.

- **la solidaridad**, como dimensión ética de la relación social en el interior de la empresa y con su entorno.

- **la educación**, como la más potente palanca para el desarrollo de las personas.

Estos valores han definido nuestra identidad en el pasado y deben seguir dediniéndola en el futuro, si queremos permanecer siendo nosotros mismos.

Lo cambiante, lo adaptativo, lo que crece y se desarrolla constantemente son las formas infinitamente variables en que los valores se concretan y realizan:

- **las estrategias**, mediante las que intentamos controlar el destino de nuestra empresa.

- **los modelos de gestión**, que son conjuntos de valores concretos y criterios de eficiencia para la actuación empresarial.

- **las estructuras organizativas**, mediante las que intentamos el mejor aprovechamiento de nuestros recursos humanos y materiales.

Estas formas variables no son menos importantes que los valores estables y permanentes. Los dos polos de la realidad (lo permanente y lo variable) constituyen nuestro ser: los valores son el sentido; el desarrollo empresarial en

cantidad y variedad es la realidad concreta visible, tangible y viva en la que los valores se encarnan.

Esta composición binaria de los ingredientes de nuestra Experiencia Cooperativa se expresa a menudo en nuestra conciencia mediante sentimientos ambivalentes o contradictorios: por un lado, sufrimos al tener que abandonar constantemente formas obsoletas de concreción de nuestra identidad cooperativa; por otra lado, percibimos con entusiasmo el horizonte infinito de posibilidades de crecer y superarnos continuamente. Nuestra actitud coherente como socios comprometidos debe integrar los dos elementos básicos de la fórmula.

La vitalidad de las cooperativas es hoy espléndida, a juzgar por su crecimiento cuantitativo y por la variedad de fórmulas adaptativas que han sido y están siendo ideadas y aplicadas. Mantengámonos vivos, huyendo tanto del conformismo autocomplaciente en los éxitos empresariales como de la crítica mordaz y destructiva bajo pretexto de la defensa de los valores esenciales.

Puesto que nos hemos definido como Experiencia y Proyecto, debemos tener los pies en el suelo, como raíces robustas firmemente afincadas, y la mirada en el futuro, abierto a las posibilidades infinitas de crear y recrear permanentemente nuestra identidad en plena vitalidad. **TU**

El signo de la vitalidad

En opinión de Antonio Cancelo, nuestro modelo cooperativo mantiene su vigor en los aspectos sustanciales que identifican su forma de hacer empresa.

Las

cooperativas de hoy

ANTONIO CANCELO, PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC

La cooperativa es una fórmula específica de organización social y empresarial con elementos claramente diferenciados respecto a los sistemas implantados con carácter general en la sociedad. Esta especificidad tiene su asiento básico en la prevalencia de la persona respecto al capital, lo que seguramente supone la aportación más significativa, más rupturista, frente a las formulaciones tradicionales.

Para ser fiel a su naturaleza la cooperativa tiene que vivir con arreglo a unos principios, es decir no basta con aceptarlos sino que deben transformarse en práctica operativa, en modo de hacer, y ello no sólo desde el punto de vista societario, también en el terreno de la gestión.

La evolución a la que está sometido el mundo, los cambios profundos y vertiginosos, los nuevos fenómenos que condicionan la economía, la capacidad de respuesta rápida, etc. son hechos que también afectan, como no podía ser menos, a las cooperativas, y a la luz de estos acontecimientos conviene reflexionar sobre la actualidad de algunos de los principios básicos y algunas de las claves de la gestión futura. ■■■▶



PRINCIPIOS

Democracia

Cualesquiera que fueran las circunstancias que el porvenir nos depare, el funcionamiento democrático sigue siendo la espina dorsal del sistema, ya que es la expresión esencial de la sociedad de personas. Cualquier modificación desvirtuaría, lisa y llanamente, la naturaleza de la figura cooperativa.

En términos generales su funcionamiento actual se mantiene correctamente dentro de cada cooperativa, si bien parece comprobado que el grado de participación crece cuando se plantean decisiones de cierta crudeza para el colectivo y se reduce cuando se entiende que las cosas marchan adecuadamente.

Por otra parte, la constitución de la Corporación ha permitido ensanchar el ámbito de la participación, eligiendo y participando, los distintos Organos: Congreso, Junta de Congresistas y Comisión Permanente. Por primera vez, a título de ejemplo, los Principios Básicos, han sido formulados, debatidos y aprobados, en un Congreso con representación de todas las cooperativas.

La respuesta a las exigencias del mercado, el desarrollo internacional, la colaboración con otros grupos, etc., nos está conduciendo a una situación dual, en la que al lado de las cooperativas conviven un buen número de sociedades de capital. Es ésta una cuestión no resuelta, aunque existan ya actuaciones piloto que tratan de encontrar fórmulas para que los trabajadores participen en el capital, en los resultados y en la gestión.

Solidaridad

Es un principio que ha resistido con vigor el paso del tiempo, manteniéndose con eficacia en el marco interno de cada cooperativa, aunque con adecuaciones de todo signo, y potenciándose en la relación intercooperativa, particularmente en las Agrupaciones y en la Corporación.

Al lado de la valoración globalmente positiva, hay que señalar algunos signos incipientes de preocupación, derivados precisamente de la consolidación de cada grupo. A medida que un grupo de personas o de cooperativas adquieren cierta consistencia, alcanzan cohesión, se sienten bien, en una palabra, se crean resistencias para que

nadie procedente del exterior venga a perturbar la paz, adquirida a veces después de importantes esfuerzos. Ese grupo aparentemente solidario rechazaría, insolidaria y democráticamente, cualquier nueva incorporación.

Por otra parte no podemos olvidar la solidaridad con el entorno, cuya manifestación más patente la ofrecemos a través de la inversión generadora de empleo. En estos momentos en que la economía crece a ritmos importantes, mejorando asimismo los resultados empresariales, y a pesar de ello esta bonanza se manifiesta escasamente en la creación de empleo, nuestro compromiso con la generación de puestos de trabajo es la respuesta práctica al principio de solidaridad.

Queda no obstante mucho por hacer en este terreno, porque nuestra capacidad de respuesta a la sociedad encierra aún un gran potencial no desarrollado. Derribar algunas barreras mentales e intensificar el compromiso, distribuyendo los riesgos, mejorará sin duda alguna nuestra contribución al desarrollo de la sociedad.



Intercooperación

Quizá sea éste el principio que en el exterior adquiere mayor relevancia, puesto que no resulta habitual la cooperación entre grupos que actúan en sectores tan diferentes como el Industrial, Financiero y de Distribución. Si a ello le añadimos todas las Actividades Corporativas, fundamentalmente centradas en la Formación y en la Investigación, constituye ciertamente un modelo poco generalizado.

La puesta en común de fuerzas tan diversas, da lugar a un conglomerado que permite mejorar la capacidad de respuesta individual de cada uno de sus componentes. Hoy día en que la capacidad de relación y la imagen tienen tanta importancia, la Intercooperación nos permite paliar, al menos en parte, la debilidad que a nivel internacional se deriva de la escasa dimensión de cada una de nuestras actividades.

Esta actuación en común nos permite, por otro lado, crear multitud de instrumentos y herramientas de trabajo, poniendo al servicio de todos los avances individuales y reflexionando conjuntamente sobre los retos y oportunidades del futuro.

CRITERIOS DE GESTIÓN

Modelo

Las cooperativas no podemos elegir cualquier modelo de gestión, antes al contrario estamos obligados a establecer una organización en la que las personas constituyen el eje central, so pena de traicionar los principios a los que venimos haciendo referencia. Elegir y ser elegido, votar las decisiones importantes, participar en los resultados, etc., exige continuar la coherencia del sistema en el desarrollo de la gestión.

Las personas tienen que ser cada vez más los protagonistas, para lo que resulta imprescindible crear en su capacidad de reflexión, de compromiso, de asunción de responsabilidades, etc., por lo que la organización debe tener las características necesarias para que cada uno encuentre el marco necesario para ejercer sus facultades.

La distribución del poder es una de las características del tipo de organización coherente con los principios que informan nuestro cooperativismo, cuyo criterio de aplicación podría definirse como una especie de delegación invertida, de modo que lo que puede resolverse en un nivel no se "delega" en otro superior.

De todas formas, las características básicas que deben informar la gestión en las cooperativas se hallan recogidas en el Modelo de Gestión Corporativo y sus herramientas de aplicación, cuya aceptación ha sido generalizada, iniciándose los procesos para su puesta en ejecución.

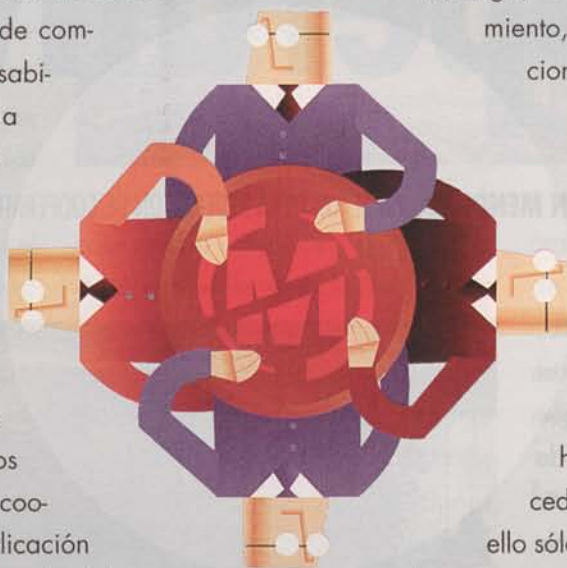
Al día de hoy la situación en las cooperativas es dispar, existiendo ejemplos avanzados de sistemas organi-

zativos basados en las personas, que conviven con esquemas más tradicionales, absolutamente inadmisibles desde principios éticos y ni siquiera desde la pura eficiencia.

Quizá uno de los déficits más comunes, y por otra parte más elementales, en nuestros esquemas de gestión, sea esa dificultad, casi congénita, para reconocer las aportaciones positivas, los éxitos, de los colaboradores. Llama la atención porque, al menos a simple vista, parece más gratificante reconocer que reconvenir. Y, sin embargo, es de justicia ejercer el reconocimiento, aunque sólo fuera para no traicionar la verdad.

En todo proceso de cambio de modelo, o de reforzamiento del mismo si ya está implantado, tienen un papel irremplazable los directivos, sin cuya apuesta rotunda, basada en su fe en las personas, el éxito resultará imposible. Si además, como ya hemos mencionado, hay que proceder a una redistribución del poder, ello sólo será posible si están de acuerdo los que en cada momento lo detentan.

En una organización basada en las personas, la formación adquiere un papel de primer rango, ya que la asunción de nuevas responsabilidades lleva implícita la capacidad para ejercerlas. Los Planes de Formación vigentes en las cooperativas son por tanto una herramienta básica, mucho más en tiempos como los que vivimos en los que la vigencia de los conocimientos es cada vez más corta. Tendremos que aceptar que el aprendizaje forma parte del propio trabajo y reclama su tiempo específico.



A MODO DE CONCLUSIÓN

El modelo cooperativo mantiene su vigor y algunas de sus características están siendo incorporadas tras los correspondientes ajustes por las empresas más avanzadas en la implantación de sistemas de gestión modernos.

La vigencia de los principios se mantiene inalterable y en algunos casos ha encontrado nuevas fórmulas de expresión que los consolidan, si bien existen evidentes posibilidades de mejora.

Finalmente, el modelo de gestión a aplicar en las cooperativas tiene que ser coherente con los principios, y ello no como opción sino como obligación ineludible.

¿Por qué

cooperativas?

El autor del artículo expone las razones que poseen los nuevos emprendedores para elegir la fórmula cooperativa.

AGUSTIN MENDIOLA, DIRECTOR DE LA FEDERACION DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO DE EUSKADI

En este número del T.U. con el que se inicia el Ejercicio 98 y en el que se aborda el análisis de "La empresa Cooperativa hoy", me ha tocado la misión de enumerar las razones o argumentos favorables a la elección de la fórmula cooperativa que podemos proponer a los nuevos emprendedores para que, tras el análisis comparado con otras figuras societarias (S.A., S.L., S.A.L. ...), se decanten a favor de la solución Cooperativa.

Antes de adentrarme en la exposición de las razones en pro del Cooperativismo quisiera que, respecto de las mismas, los lectores tengan en cuenta, como punto de partida, lo siguiente:

Que quien escribe este artículo es un cooperativista, y, por lo tanto, trata la cuestión desde esta óptica subjetiva.

Ahora bien, caben otras visiones en cuanto a la forma de abordar la



realidad empresarial igualmente respetables y de las que sin duda también podemos aprender los cooperativistas.

Que debido al reducido espacio que dispongo expondré las razones favorables o la elección cooperativa en contraposición con la opción S.A.L., si bien la mayoría de los argumentos son válidos en la contraposición con las otras figuras societarias existentes. Además, de todas estas elijo la figura S.A.L. porque junto con las Cooperativas son las dos únicas formas jurídicas que para su constitución pueden capitalizar el desempleo de sus socios promotores, y al ser dicha capitalización necesaria desde el punto de vista financiero, en gran parte de los nuevos proyectos empresariales, restringe la elección a una de dichas opciones.

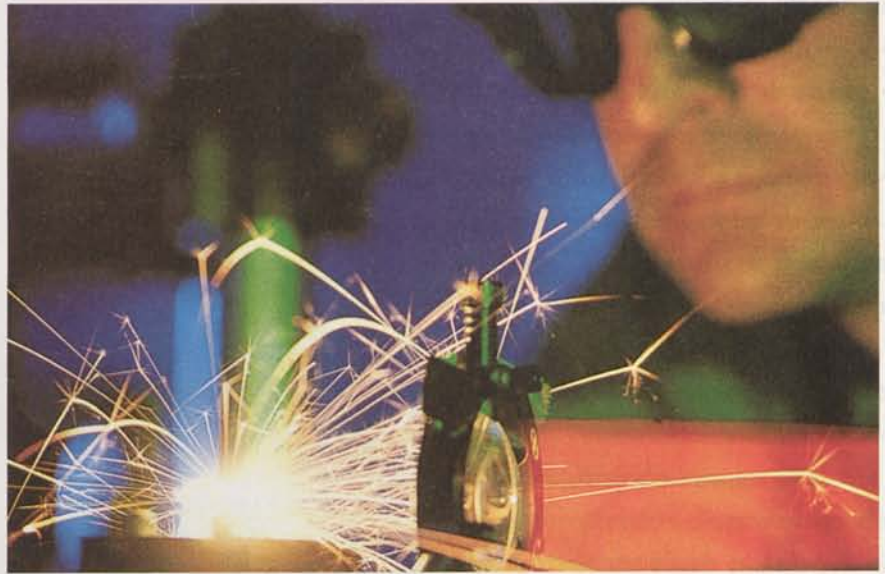
Que por idéntico motivo limitaré el análisis a enunciar un listado de razones favorables al modelo cooperativo, si bien cada una de las razones de la relación es susceptible de un amplio desarrollo.

Con estas limitaciones, a la pregunta de ¿Por qué Cooperativa?, cabe responder desde perspectivas diferentes, y a su vez, todas ellas acumulativas. Son las que enumero a continuación.

Filosofía empresarial propia

La Cooperativa es un tipo de empresa especial, pero genuina y no híbrida. En cambio, las SAles son un tipo de empresas mixtas, resultantes de dos filosofías heterogéneas (la mercantil y la laboral).

En las Cooperativas existe un vín-



culo propio y especial, de carácter unitario, que es el socio trabajador; mientras que en las SAles es más correcto hablar de socio y trabajador porque una misma persona asume dos vínculos jurídicos, con distintas clases de derechos y obligaciones regulados en normas diferentes.

Por este motivo, mientras que las Cooperativas vascas están sometidas a una sólo Ley (Ley 4/93, de Cooperativas de Euskadi), las SAles han de someterse a 3 Leyes distintas: Ley 4/93, de 24 de marzo, de SAles; Ley de Sociedades Anónimas de 1989 o Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, según sea el

caso; y Ley reguladora del Estatuto de los Trabajadores.

De ello, se deriva para las Cooperativas la ventaja de una mayor seguridad jurídica.

Los principios Cooperativos

Los Principios Cooperativos suponen importantes ventajas:

- El Principio de adhesión voluntaria y abierta, tiene dos clases de ventajas. Por un lado la simplicidad y agilidad funcional que incorpora y, por otro, la liquidez en caso de baja de un socio respecto del reembolso de las aportaciones, cosa que no ocurre en las SAles.

“Los Estatutos Sociales, la Asamblea General y el Consejo Rector de una Cooperativa tienen un gran margen para regular las múltiples vertientes, del trabajo cooperativo, en cuanto empresa autogestionada que es”.

• El Principio de participación económica de los socios: En las Cooperativas de trabajo los retornos se retribuyen principalmente en función del trabajo y, en cambio, en las SAles se retribuyen en función del capital.

Teóricamente esto ha de suponer una ventaja a favor de las Cooperativas ya que ha de contribuir a fomentar la colaboración operativa entre los socios trabajadores de la Cooperativa.

• Principio de Educación, Formación e Información Cooperativa, que obliga a las Cooperativas a dotar un Fondo de Educación y Promoción Cooperativa para formar y educar a sus socios trabajadores, con las ventajas competitivas que de ello se derivan para la Cooperativa al integrar unos recursos humanos preparados para la innovación y el cambio.

En las SAles no existe esta obligación legal y podrá hacerse o no según la sensibilidad y preocupación por la formación de los directivos.

La participación

Las Cooperativas ofrecen muchos más ámbitos de participación a sus socios que las SAles. Podemos enumerar como importantes plasmaciones participativas de los socios cooperativistas, de las que carecen las SAles, entre otras:

- Derecho de información con mucho más alcance y contenido.
- Derechos de voz y propuesta.
- Derecho de voto igualitario entre los socios personas físicas, y no en proporción al capital social.



La opción previsional en materia de seguridad social

Las Cooperativas pueden optar entre el Régimen General o el de Autónomos, mientras que en las SAles se han de dar de alta en el Régimen de Seguridad Social que corresponda según el sector de actividad, que normalmente será el Régimen General, sin que quepa opción o alternativa posible.

Además, la opción realizable en las Cooperativas no es irreversible o definitiva y puede modificarse transcurridos 5 años.

La capacidad autorreguladora

Los Estatutos Sociales, la Asamblea General y el Consejo Rector de una Cooperativa tienen un gran margen para regular las múltiples vertientes,

aspectos y particularidades del trabajo cooperativo, en cuanto empresa autogestionada que es. Entre estos podemos citar: el marco básico del régimen de trabajo de los socios trabajadores; la organización del trabajo; las jornadas, el descanso semanal, vacaciones y permisos; la clasificación profesional; la movilidad funcional y geográfica; excepciones... etc..

Esta capacidad autorreguladora es un punto fuerte ventajoso para las Cooperativas, debido a que actualmente las transformaciones de los procesos productivos y las exigencias de la competitividad y agilidad empresarial son intensas. Los citados cambios encuentran un escenario más favorable dentro de estructuras con capacidad autorreguladora con

un sometimiento menos intenso que las rigideces del orden social común.

La proximidad legislativa

La Comunidad Autónoma Vasca tiene competencia exclusiva en materia de Cooperativa y, sin embargo, las SAles están reguladas en muchos aspectos por Leyes que suponen una cierta "lejanía" de conceptos y categorías, en la medida en que están pensadas para socios cuya función económica era simplemente aportar capital.

La fiscalidad

Las Cooperativas poseen una fiscalidad especial; de la que merecen destacarse:

- Impuesto de Sociedades: tributan al 21% o al 19%, según sea su tamaño, y además si son especialmente protegidas tienen una bonificación fiscal del 50%; mientras que las SAles tributan al 32,5%,

- En el Impuesto de Actividades Económicas (IAE): Los municipios en que están enclavadas las Cooperativas pueden conceder bonificaciones del 95%, 75%, 50% o 25% de forma discrecional.

Lógicamente esta fiscalidad espe-

Otras razones menores

co-administrativas de menor importancia tales como:

- Las Cooperativas han de calificarse e inscribir sus actos registrales únicamente en el Registro de Cooperativas, que es gratuito.

Las SAles, por el contrario, además del Registro de Sociedades Laborales han de acudir al Registro Mercantil, que devenga tasas y aranceles.

- Las Cooperativas tienen costes notariales más bajos, ya que tienen un 50% de descuento en el Arancel Notarial cuando la escrituración pública viene impuesta por la legislación cooperativa.

En conclusión, considero que los Cooperativistas disponemos de un abanico de argumentos de peso suficiente para proponer el Cooperativismo como forma de hacer empresa a los grupos humanos con vocación empresarial y proyectos técnicamente viables.

cial tiene su causa en la autoasunción por parte de las Cooperativas de un conjunto de obligaciones sociales a algunas de las cuales ya me he referido con anterioridad, tales como la obligación de distribuir los resultados en función del trabajo cooperativizado y no del capital, la obligación de poner a disposición de todos los socios un amplio derecho de información, la obligación de dotar unos fondos sociales irrepartibles entre los socios y con unas finalidades que revierten al entorno

social en que la Cooperativa desarrolla su actividad.

El apoyo constitucional

Para concluir esta enumeración de las ventajas que el Cooperativismo tiene en su parrilla de salida, no creo que peque de atrevido si afirmo que ninguna otra forma o tipo de empresa puede aducir tantos preceptos constitucionales para ser apoyada por los poderes públicos como las Cooperativas de Trabajo Asociado:

Art. 38.: Principio de libertad de empresa.

Art. 35-1º: Derecho al trabajo y derecho a la promoción a través del trabajo.

Art. 129-2º: Los Poderes Públicos, que establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción y fomentarán mediante una legislación adecuada, las Sociedades Cooperativas.

“Ninguna otra forma o tipo de empresa puede aducir tantos preceptos constitucionales para ser apoyada por los poderes públicos como las Cooperativas de Trabajo Asociado”.

JAVIER VALLS

Natural de Barcelona, su primera etapa profesional se desarrolló en dicha ciudad, trabajando primeramente en un banco, más tarde en una imprenta y luego en una Cooperativa de consultoría y asesoramiento de empresas. Hace cinco años se trasladó al País Vasco, para trabajar en dos empresas privadas de distribución. Desde el 95 es gerente de la cooperativa Elkar Artes Gráficas.

ALBERTO GARMENDIA

El grueso de su vida profesional se ha desarrollado en el mundo comercial. En su etapa estudiantil comenzó trabajando en una planta de producción industrial química donde llegó a ser Director de Producción. Durante seis años fue Director Comercial de empresas importadoras de máquina herramienta, bienes de equipo... en América Latina. Regresó a España y trabajó cuatro años en una compañía de ingeniería de Madrid. Más tarde ejerció de Director Comercial y Director Internacional en varias empresas del País Vasco, entre ellas LATZ, integrada en MCC y donde tuvo su primer contacto con el mundo cooperativo. Los últimos años de su carrera profesional los ha pasado en JEMA, en calidad de Director Comercial y Director Internacional.

JAVIER ATXA

El año 69 comenzó a trabajar en el Departamento de Compras de Frimotor, empresa que fabricaba electrodomésticos. Un año más tarde, dicha empresa fue absorbida por Edesa. En el 75, cuando Westinghouse adquirió la mayoría, pasó al departamento financiero. Durante nueve años fue Director Financiero de Fabrelec, y siguió en dicho cargo cuando en el 89 Fagor adquirió dicha planta. El 97 lo ha pasado casi íntegramente en la planta que Fagor tiene en Argentina. Actualmente, trabaja en el Departamento de Administración de Fagor Electromésticos.

JESUS M^a ASTIGARRAGA

Ha vivido muy de cerca la trayectoria de la que era Estarta y Ecenarro S.A. (más conocida como SIGMA) hasta la que hoy en día es Estarta Rectificadora S. Cooperativa. Comenzó trabajando en SIGMA en el departamento de gestión de almacenes, luego como jefe de costos y más tarde como Subdirector Financiero. En el 91 desaparece Estarta y Ecenarro S.A. como tal y se crea el holding con diferentes divisiones. Cuando en el 94, la dirección plantea cerrar todas las empresas del holding, un grupo apuesta por seguir con la máquina herramienta sólo con rectificadoras. Es en mayo del 95 cuando se crea Estarta Rectificadora Sociedad Cooperativa y se integra en Danobat, perteneciente a MCC.

Moderador: Javier Marcos

MESA

La empres



**HEMOS REUNIDO EN TORNOS A
UNA MESA A CUATRO PERSONAS
Y LES HEMOS PLANTEADO QUE
DEBATAN SOBRE LOS PROS Y
CONTRAS DE LA EMPRESA COO-
PERATIVA DE HOY FRENTE A LA
EMPRESA DE CAPITAL. ESTE ES EL
RESULTADO DE SUS REFLEXIONES.**

REDONDA

sa cooperativa hoy



¿Qué es lo que más sorprende a una persona que profesionalmente se ha formado en una empresa capitalista al desembarcar en una cooperativa?

J.M. Astigarraga: La mayor diferencia es la forma de gestión de la empresa. Hay un mayor conocimiento por parte de la mayoría de los trabajadores de los temas que atañen a la empresa en general. En la S.A. había una especie de ocultismo en ese sentido.

A. Garmendia: A mí me sorprendió enormemente la dedicación de la gente en horas de trabajo. Se trabajaba casi sin horarios y todavía se llevaba tarea a casa. Luego descubrí que esta dedicación tenía que ver con la integración de la gente con el propio proyecto de empresa.

J. Valls: Destacaría sobre todo dos aspectos. Por una parte, diría que las cooperativas, al menos las de MCC,

son más empresas que muchas Sociedades Anónimas, en el sentido de que hay mucha ambición de futuro, y un alto nivel de rigor, y exigencia. Otro aspecto que sorprende es la transparencia en la información, muy distinta a la que se produce en las Sociedades Anónimas, con más filtros y por consiguiente más sesgada. En cuanto a la labor del directivo, creo que está más presionado, tanto por arriba, por el hecho de pertenecer a una agrupación, como por parte del Consejo Rector, que exige responsabilidades en temas más cotidianos. En ese sentido tiene que actuar como ejecutivo y como líder.

J. Atxa: Las relaciones con el Consejo Social me han llamado mucho la atención. Recuerdo las negociaciones con el comité de empresa para el convenio colectivo: un suplicio, donde además de perderse mucho tiempo, nos llevaba a enfrentamientos incluso personales... Pienso

que en las cooperativas este tema tiene otro encauzamiento, en el que no se pierde ni tiempo ni esfuerzos.

Otro tema sustantivo es que en las S.A.s la empresa eran el Director, el Gerente y el Consejo de Administración, y de ahí para abajo todo el mundo era trabajador. Está claro que este tema en la cooperativas cambia bastante, por suerte.

¿Y qué ventajas tiene la empresa cooperativa en relación a la empresa de capital? ¿Qué es lo que más positivamente valoráis de la fórmula cooperativa?

J. Valls: Distinguiría dos niveles: el operativo, en el sentido de cómo incide en la cuenta de explotación de la empresa; y por otra parte, el político. Hay que tener en cuenta que vivimos en una sociedad democrática, que se ciñe exclusivamente al ámbito político, pero no al económico, donde el poder está concentrado en pocas manos. En este sentido, la cooperativa es, según mi parecer, la implantación en la empresa de un sistema democrático, tanto desde el punto de vista político, ya que cada socio tiene derecho a un voto, el colectivo autoregula los aspectos fundamentales; y desde el punto de vista económico es también evidentemente democrático, ya que la dicotomía capital-trabajo queda totalmente volatilizada, la apropiación de las plusvalías del trabajo es para las personas que detentan los recursos del capital y del trabajo, es decir, para los socios trabajadores. Este funcionamiento como organismo democrático se traduce en un mayor grado de implicación en el día a día por parte de todos.

A. Garmendia: Estoy de acuerdo, pero no hay que olvidar que estas ventajas, para que realmente lo sean, deben coexistir primero con un proyecto empresarial claro y viable; y segundo, con una dirección que tenga claro que tiene que convivir en un entorno exterior, es decir, en competencia con otro tipo de empresas y otro tipo de fórmulas.

J. Atxa: Indudablemente una ventaja competitiva clara es la transparencia en la información. La comunicación es un elemento que distingue claramente la cooperativa con la mayoría de las S.A.s. El trabajador tiene conocimiento de las variables empresariales cuando la cooperativa va mal y cuando va bien. Todo eso hace que la gente se implique, se eviten recelos, y que cuando

les pides esfuerzos económicos los acepte. Esto no ocurre, por lo general, en las S.A.s.

A. Garmendia: Y es que además las nuevas técnicas de gestión de empresas, nos están diciendo que el trabajador ha pasado de ser considerado un mero peón a ser parte de un proyecto, a través del cual aspira a la realización personal. En este sentido, las empresas cooperativas por su propia definición, han sido pioneras ya



“ HE PODIDO OBSERVAR CIERTA DIFICULTAD EN LA TOMA DE DECISIONES. EL RETO SERIA QUE SIGA SIENDO UNA DECISION LO MAS CONSENSUADA POSIBLE, PERO TOMADA CON MAYOR CELERIDAD.”.

A. GARMENDIA

que llevan muchos años desarrollando esta filosofía de gestión.

J. Valls: Lo cierto es que hay cierta convergencia, ya que las sociedades capitalistas tienden a fomentar mecanismos de participación y las cooperativas tendemos a ser cada vez más ejecutivas.

En relación con la implicación como ventaja competitiva la palabra clave es “comunicación”. Debemos hacer un esfuerzo para transmitir las estrategias y objetivos de la empresa, para que el trabajador no actúe simplemente por orden y mando, sino entendiendo por qué se

hacen las cosas, para que, de alguna manera, se sienta protagonista por las cotas de responsabilidad que tiene en la consecución de esos objetivos. Por ello, quisiera dejar claro que en cuanto al tema de la información y de la implicación, las cooperativas tenemos una ventaja implícita, pero hay que trabajar mucho en este sentido, puesto que no se produce de forma espontánea.

J.M. Astigarraga: Estoy completamente de acuerdo

"CREO QUE ES DIFÍCIL CAMBIAR ALGUNAS ACTITUDES, PUESTO QUE AUNQUE SE APRECIAN LAS VENTAJAS, TODAVÍA HAY UNA MENTALIDAD DE SEGUIR LUCHANDO CONTRA EL DE ARRIBA".

J. M^a ASTIGARRAGA



con lo comentado. Quisiera subrayar, partiendo de mi propia experiencia, que en cuanto a las S.As hay concretamente unas que son muy particulares: las empresas familiares. Los objetivos y las miras de los directivos de estas empresas son completamente diferentes a las miras de los directivos de las empresas cooperativas. En el primer caso, el día al día es lo importante. En las cooperativas, por contra, hay otros objetivos: creación de puestos de trabajo, mejora de rendimiento, participación en la sociedad... En las S.As familiares, ni siquiera se tiene en cuenta el año siguiente y el directivo tiende a acomodar

darse en los resultados del día a día.

J. Valls: En este sentido, las cooperativas por su propia esencia y por la propia ley, tienden a garantizar más la pervivencia de la empresa. Aunque cambie la situación de las personas, incluso en las cooperativas pequeñas, la pervivencia del proyecto empresarial viene asegurada, siempre y cuando el funcionamiento y los resultados de la cuenta de explotación sean mínimamente aceptables.

Tal y como se ha comentado anteriormente, parece que hoy en día hay unas pautas comunes, una estandarización en la forma de dirigir la empresa. A pesar de ello, ¿tienen todavía las cooperativas alguna virtualidad frente a las demás?

A. Garmendia: Indudablemente sí. Antes he mencionado que las nuevas técnicas de gestión van en ese sentido, pero hay que tener en cuenta que esa idea no ha cuajado al cien por cien en nuestra sociedad, ni muchísimo menos. Hay empresas en nuestro entorno que pueden tener un componente social que van desarrollando, pero no me atrevería a decir que es la generalidad de las S.As. Y en las comentadas empresas familiares, probablemente todavía menos.

J. Atxa: Estoy de acuerdo con lo expresado por Alberto. Y además me gustaría señalar que por ejemplo, en la resolución de conflictos internos, las cooperativas están mejor dotadas estructuralmente que las S.A.s. En una sociedad anónima la práctica habitual es acudir a magistratura. En cambio, en las cooperativas esa es una opción que no se descarta, pero a la que se opta después de haber agotado la vía interna.

¿Qué opinión os merece el sentido autocrítico de los socios de las cooperativas?

J.M. Astigarraga: Es consecuencia de una mayor información. En este sentido, será positivo siempre y cuando la información y la interpretación de la misma sea la adecuada.

J. Valls: Siempre se ha dicho que se aprecia más lo que no se tiene, que lo que se tiene. Visto desde fuera, las ventajas que tiene un socio que pertenece a una cooperativa son relevantes: las prestaciones de Lagun-Aro, la seguridad de empleo, la percepción de intereses... Sin

embargo, desde dentro quizá no se aprecien tanto. Yo diría que el espíritu crítico por sí mismo, es positivo. Ahora bien, cada órgano de la cooperativa tiene que ceñirse estrictamente a las responsabilidades de su ámbito. Cuando ese elemento de crítica deviene en excesivos solapamientos porque la asamblea invade competencias del Consejo Rector; éste a su vez se enfrenta al Consejo de Dirección porque pretende tomar decisiones que no son de su ámbito o pueden dificultar el funcionamiento de la empresa en el día a día... ahí es donde el espíritu crítico se puede volver contra nosotros mismos. Como en casi todos los órdenes de la vida, es cuestión de equilibrio. Que cada organismo mantenga su ámbito de responsabilidades y que a la vez haya unos flujos de participación y comunicación suficientes. Ese es uno de los equilibrios más difíciles en el mundo cooperativo.

J. Atxa: Tu comentario me parece acertado. Si el Consejo Rector renuncia a ser crítico, su acción se limita a justificar lo que hace el ejecutivo. Y si es excesivamente crítico no deja actuar al equipo de dirección. También puede ocurrir que el ejecutivo, por complacer o no entrar en conflicto con otros órganos renuncie a tomar decisiones imprescindibles desde un punto de vista empresarial.

J. Valls: Hay que tener cierta dosis de tacto político en la toma de algunas decisiones. En una empresa cooperativa hay que tomar decisiones teniendo en cuenta las formas, el momento... Pero tampoco me parece mal, porque eso significa que se tiene más en cuenta el factor humano. Pero eso sí, haciendo lo que se tiene que hacer.

A. Garmendia: No tiene porque estar reñido el hecho de tomar decisiones ejecutivas en el tiempo correcto con explicar el por qué de esas decisiones.

¿Crééis que los operarios de base perciben realmente estas ventajas que vosotros señaláis?

A. Garmendia: A nivel interno, yo creo que no las valora en su justa medida, es muy crítico de puertas adentro. Pero de puertas afuera, cuando habla con compañeros que puedan trabajar en otro tipo de empresas, ahí es donde creo que sí aprecian y defienden a ultranza la fórmula cooperativa.

J. M^o Astigarraga: Yo diferenciaría la persona joven que entra a trabajar en un marco cooperativo, en una cultura cooperativa y la persona que, como en nuestro

caso, ha pasado de trabajar en una S.A. a trabajar en una cooperativa. En este último caso, creo que es difícil cambiar algunas actitudes, puesto que aunque se aprecian las ventajas, todavía hay una mentalidad de seguir "luchando contra el de arriba". Esa actitud persiste todavía hoy entre esas personas.

J. Atxa: Quitar esos recelos es muy difícil, sobre todo en personas que pueden llevar 20 años defendiendo los



"PUEDE OCURRIR QUE EL EJECUTIVO, POR COMPLACER O NO ENTRAR EN CONFLICTO CON OTROS ORGANOS RENUNCIE A TOMAR DECISIONES IMPRESCINDIBLES DESDE UN PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL".

J. ATXA

derechos de los trabajadores a través de sindicatos, y de repente llegan a la cooperativa. Humanamente, siempre existe un recelo hacia la dirección de la empresa, es inevitable. En nuestro caso, por ejemplo, tres años de cooperativismo no pueden hacer desaparecer el espíritu de décadas. Irá evolucionando, pero ese recelo es generacional, y para que cambie el socio tiene que ir viendo y viviendo las diferencias. En el caso de Fabrelec, creo que se está notando el cambio. De hecho, este mismo mes de enero concluía el plazo de presentación de firmas para plantear la posibilidad de retornar a sociedad anó-

nima. Y apenas se han presentado, lo cual considero muy significativo.

J. Valls: Para que se produzca este cambio de espíritu el directivo juega un papel primordial. Debe hacer patentes las ventajas cooperativas en el funcionamiento de la empresa y explicar a los trabajadores paso a paso las ventajas en el funcionamiento diario de la empresa, ponerlas de relieve. Y en ese sentido, insisto, la comuni-

"QUE CADA ORGANISMO MANTENGA SU AMBITO DE RESPONSABILIDADES Y QUE A LA VEZ HAYA UNOS FLUJOS DE PARTICIPACION Y COMUNICACION SUFICIENTES. ESE ES UNO DE LOS EQUILIBRIOS MAS DIFICILES EN EL MUNDO COOPERATIVO".

J. VALLS



cación es fundamental.

Por favor, hablemos también de las desventajas ¿Cuáles son?

A. Garmendia: He podido observar una dificultad en la toma de decisiones. Es un elemento a revisar. Cualquier elemento que esté retrasando o condicionando la toma de decisiones, más en el tiempo que la decisión en sí misma, creo que debe ser un asunto a revisar. El reto sería, que siga siendo una decisión lo más consensuada posible, pero tomada con mayor celeridad.

J. Atxa: Hay decisiones que en una sociedad anóni-

ma se toman por decreto ley, en un instante, y eso es prácticamente imposible en una cooperativa. ¿Que ventaja tenemos? Que cuando tomas la decisión está consensuada. ¿Y qué desventaja? Pues que igual la tomas demasiado tarde.

A. Garmendia: El reto sería que la decisión esté lo más consensuada posible, pero que se tome con celeridad. Los tiempos que vivimos nos obligan a ello.

J. Valls: El directivo tiene que ser valiente y tomar las decisiones que entiende que son necesarias y urgentes, y asumir las responsabilidades. Hay que procurar generar en la empresa un clima en que lo que prime entre los órganos de representación social y los órganos ejecutivos sea un clima de confianza. Mientras existe confianza en el personal directivo, hay que dejarle hacer. Y cuando no hay confianza, lo que hay que hacer es renovar el equipo directivo.

Sinceramente pienso que trabajar en una empresa de la Corporación tiene una serie de ventajas importantes, lo que ocurre es que al disfrutarlo todos los días no lo valoras en su justa medida. El que vive en un piso de 60 m² y pasa a otro de 120 m², al principio le parecerá maravilloso, pero transcurridos unos años no aprecia el valor de este segundo piso. No sabemos apreciar lo que tenemos.

¿Cómo se vive personalmente, el día a día desde vuestro cargo ahora en las cooperativas?

A. Garmendia: Yo ahora no trabajo en una cooperativa, pero los dos años que pasé en Latz los recuerdo con mucho cariño, profesional y personalmente.

J. Valls: El día a día se vive con mucha tensión, porque el grado de exigencia es alto, y las rotaciones de gerentes también, todo hay que decirlo, pero personalmente me siento muy a gusto y muy contento de pertenecer a una empresa de la Corporación.

J. Atxa: Yo también me siento muy a gusto, mejor que en una sociedad anónima. Sobre todo por el tipo de relación que existe entre las personas, mucho más abierta. Valoro mucho ese aspecto, quizá porque en una S.A. no se vive de la misma manera. En general, el tema humano es el más importante en la cooperativa.

J. M^o Astigarraga: La situación actual en comparación con la anterior es bien diferente en mi caso. Estoy más motivado que antes y siendo sincero he de decir que voy a trabajar con otro ánimo.

TU

Las ventas totales conseguidas por el Grupo Industrial de MCC alcanzaron los 335.007 millones de pesetas en 1997, con un crecimiento próximo al 15% en relación con el ejercicio anterior. El número de puestos de trabajo se ha incrementado en 1441 a lo largo del año.



Información al finalizar el ejercicio 1997

Las ventas del Grupo Industrial superaron los 335.000 millones

Javier Sagasta, Unidad Análisis Económicos

Economía Internacional

Las primeras estimaciones acerca del crecimiento económico mundial, o para ser más precisos, de los países desarrollados integrantes de la OCDE, apuntan a un crecimiento global del orden del 3% en 1997.

Sin embargo, analizando por áreas geográficas se observa que este crecimiento ha sido bastante desigual.

En **Estados Unidos** el ejercicio se saldará con un

vigoroso aumento del PIB del 3,8%, en su sexto año consecutivo de fase alcista del ciclo, y la inflación, en lugar de acelerarse, como sería lo lógico, se ha contraído desde el 3,3% de 1996 hasta el 1,7% actual, la tasa más baja de los últimos 11 años. Asimismo el desempleo ha evolucionado a la baja, cerrando el año en una envidiable tasa del 4,7%.

En los países de la **Unión Europea** la coyuntura económica es diferente. En relación a 1996 la situación ha mejorado, estimándose un crecimiento

global del 2,6% en 1997, frente al 1,6% del año anterior, aunque dicha tasa todavía es escasa para mitigar el problema del paro, crucial por su dimensión y generalización. No obstante, la reducida inflación, la convergencia de los tipos de interés a niveles bajos y la estabilidad cambiaria conforman un marco apropiado para el éxito de la puesta en marcha de la unión monetaria y la consecución de crecimientos más elevados que sirvan para aligerar el desempleo actual.

Por su parte, la **economía japonesa** sigue mostrando claros síntomas de debilidad, estimándose un crecimiento de su PIB para el presente ejercicio del orden del 0,5%-1%. Su demanda interna no termina de levantar cabeza, castigada además por el aumento del impuesto que aplican sobre el consumo, mientras que la crisis asiática le afecta sobremanera, como máximo inversor y proveedor de la zona. Estos factores han desembocado en una depreciación del yen frente al dólar del 11% desde el mes de Julio.

En relación a los **países asiáticos** de la cuenca del Pacífico, su imagen ejemplar se ha desmoronado estrepitosamente, tras las sucesivas devaluaciones de sus monedas, las caídas bursátiles y las quiebras bancarias, habiéndose degradado notablemente sus "ratings" (calificaciones de solvencia realizadas por agencias internacionales) en los mercados financieros mundiales.

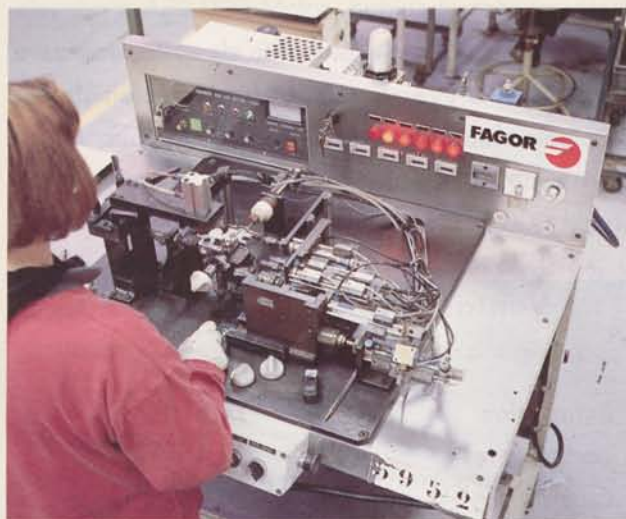
Las repercusiones de la crisis asiática previsiblemente se manifestarán en 1998 en forma de unos mercados internacionales inundados por sus productos abaratados, así como en un descenso importante de la demanda de bienes y servicios por parte de estos países, lo que se traducirá en una contracción del crecimiento económico mundial, cuyo alcance no resulta fácil de calibrar.

Economías Española y Vasca

Las economías española y vasca están teniendo un comportamiento que se compara favorablemente con los países de nuestro entorno europeo.

El crecimiento estimado del **PIB** (Producto Interior Bruto) español en 1997 se habrá situado alrededor del 3,2%, mientras que en el País Vasco el ritmo habrá sido algo superior (3,6%- 3,9%) debido al auge de la industria y al mayor peso de este sector en el ámbito vasco en relación a la media estatal. Cabe señalar al respecto que los datos oficiales de los incrementos registrados por la producción industrial apuntan a un 9,6% hasta Octubre en el País Vasco, frente a un 6,5% a nivel estatal.

La buena andadura de la economía está siendo propiciada por la reactivación del consumo, que



complementa adecuadamente el buen tono que viene registrando la inversión, mejor en su vertiente de bienes de equipo que en la construcción, a pesar de que este último sector se ha recuperado apreciablemente en los últimos meses.

La **inflación** ha cerrado 1997 en un plausible nivel del 2%, inesperado a tenor de los pronósticos que se hacían a comienzos del año. En el País Vasco la tasa ha sido ligeramente superior (2,2%).

En el mes de Diciembre el Banco de España ha vuelto a bajar el **tipo de interés** de intervención, situándolo en el 4,75%. Por su parte, los tipos de interés a largo plazo, más importantes como referencia para la inversión empresarial o para las adquisiciones de viviendas, también se han deslizado

por debajo del 5,5%, lo que sin duda tendrá un efecto estimulante sobre la economía.

Finalmente, y como cuestión más peliaguda por sus lacerantes connotaciones sociales, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) el **paro** estimado al cierre del tercer trimestre afectaba a 3,3 millones de personas (167.500 en el País Vasco), lo que supone un 20,5% de la población activa total (18,9% en el País Vasco). La creación de empleo sobre la misma fecha del año anterior ha sido de 336.300 puestos de trabajo a nivel estatal, habiéndose generado en el País Vasco 26.600 nuevos empleos.

En este escenario económico descrito, vamos a efectuar un breve repaso de la evolución de las principales variables empresariales de MCC.

Grupo Industrial

Ventas Totales al 31-12-97

División	Cifra	% Variación S/ Año anterior
Automoción	71.670	15,4
Componentes	43.459	17,7
Construcción	26.932	11,3
Equipamiento Industrial	35.403	9,3
Hogar	100.672	8,9
Ingeniería y Bienes de Equipo	36.223	43,2
Máquinas-Herramienta	19.308	11,3
Investigación	1.340	11,4
Totales	335.007	14,8

Millones de pesetas

Del anticipo del control de gestión del Grupo Industrial a finales de Diciembre se extrae que las **ventas** conseguidas en el ejercicio han ascendido a 335.007 Mptas, cifra que supera en un 14,8% a la lograda en 1996 en términos homogéneos, es decir, tras incorporarse la facturación de las sociedades participadas por las cooperativas.

Todas las divisiones han superado con holgura sus ventas de 1996, siendo los crecimientos de dos dígitos en la mayoría de los casos.

La expansión más dinámica ha tenido lugar en la división de Ingeniería y Bienes de Equipo, cuya facturación de 36.223 Mptas supone un crecimiento del 43,2% sobre la conseguida en 1996. Dentro de ella cabe destacar a las cooperativas fabricantes de maquinaria y utillaje relacionados con la deformación de materiales, que ostentan un incremento interanual de ventas del 58%.

Otro hecho reseñable, al menos a título anecdótico, es que por primera vez una división industrial ha rebasado el listón de los 100.000 Mptas, como ha sido el caso de la división de Hogar, que incluye a Fagor Electrodomésticos, al conseguir unas ventas de 100.672 Mptas en 1997.

Por mercados, las ventas del Grupo Industrial han aumentado notablemente tanto en el mercado nacional como internacional. En el primer caso se ha dejado sentir la paulatina animación de la demanda interna, habiéndose conseguido en el año una facturación de 180.662 Mptas, con una progresión del 11,1% sobre 1996.

Por su parte, las **ventas internacionales** han ascendido a 154.345 Mptas, con un estimable aumento del 19,4%. De dicha cifra, 142.017 Mptas corresponden a exportaciones, mientras que los 12.328 Mptas restantes son ventas generadas por sociedades extranjeras participadas por las cooperativas.

Los avances que se están registrando en el objetivo básico de internacionalización han propiciado que la participación de las ventas internacionales sobre las ventas totales industriales se sitúe ya en el 46%, frente al 44% de 1996.

El **empleo** se situaba en 18.797 puestos de trabajo a finales de 1997, tras un aumento de 1.441 puestos en relación al inicio del ejercicio, en términos

Puestos de Trabajo



(*) Incorporadas las Sociedades Participadas

homogéneos, es decir, incluyendo ya en el dato de partida el personal de las sociedades participadas. Los incrementos de plantilla más pronunciados han tenido lugar en Automoción (480 puestos), Hogar (336) y Componentes (276), si bien es cierto que en todas las divisiones ha habido creación de empleo en mayor o menor medida.

Las **inversiones** acometidas en 1997 por las cooperativas del Grupo Industrial han ascendido a 23.800 Mptas, cifra que representa un crecimiento del 35% sobre la registrada el año anterior. Esta mayor propensión a invertir viene estimulada por la vivacidad de la demanda y las oportunidades de negocio, así como por el abaratamiento de la financiación que vuelve atractivos un mayor número de proyectos empresariales.

Grupo Financiero

El Grupo Financiero ha cubierto un ejercicio muy brillante, habiendo superado sus objetivos todas las unidades que lo componen, a lo que ha contribuido la excelente evolución de los mercados financieros y la reactivación de la demanda interna, con su reflejo en un mayor volumen del negocio crediticio y de primas de seguros.

Los recursos totales intermediados por **Caja Laboral**

ascendían a 839.000 Mptas a finales de año, con una expansión de 104.000 Mptas respecto a comienzos del ejercicio.

La distribución de los recursos captados ratifica la tendencia que se viene constatando de una mayor inclinación hacia las figuras externas al balance (fondos de inversión, de pensiones y previsión, y ahorro-seguro), ya que las tres cuartas partes del flujo de nuevo ahorro se han encaminado a ellas.

En lo que se refiere a la inversión bancaria típica, que abarca fundamentalmente los créditos y la cartera de efectos, al cierre del ejercicio su importe se elevaba a 470.000 Mptas, habiendo experimentado un crecimiento de 87.000 Mptas en el año, con mención especial para la fuerte demanda de créditos hipotecarios por parte de las economías domésticas.

Por su parte, **Lagun-Aro** situaba su cartera de inversiones al cierre del ejercicio en 312.000 Mptas, predominando la renta fija en su composición, al acaparar el 69% del total.

Los ingresos extraídos de dicha cartera de inversiones han ascendido a 39.000 Mptas en 1997, con un considerable crecimiento del 70% en relación al ejercicio precedente. Tras afrontar los gastos de gestión, el remanente se ha destinado a engrosar el Fondo Patrimonial de la entidad, habiéndolo reforzado hasta alcanzar 239.000 Mptas al 31.12.97, lo que supone una dimensión superior en un 19% a la del inicio del año.

Finalmente, cabe efectuar una referencia a la prestación de Ayuda al Empleo, para resaltar su positiva evolución, en conexión con la floreciente coyuntura económica actual. Los mutualistas acogidos a alguna modalidad de ayuda al empleo eran 175 a finales de Diciembre, incluidos los prejubilados, lo que supone una reducción del 49% en relación a la misma fecha del año anterior. Asimismo el coste total soportado en el año ha supuesto 377 Mptas, con una significativa contracción del 56% sobre 1996. **TU**



Antonio Cancelo, presidente de MCC, y Ramón Bultó, Consejero de Industria del Gobierno de Navarra, firmaron a primeros de este mes de enero un convenio de colaboración cuyo objeto es propiciar la participación de MCC en nuevos proyec-

La firma del convenio entre MCC y el Departamento de Industria del Gobierno de Navarra se realizó el pasado 8 de enero. MCC se compromete a ser un elemento activo en el desarrollo empresarial y comercial de la Comunidad Foral.

Rosa Mondragón

para nuestra Corporación la plasmación de un acuerdo largamente deseado, que se traduce en un claro compromiso por nuestra parte para generar más riqueza y empleo en tierra navarra" manifestó Antonio Cancelo en su presentación. De esta manera, MCC quiere ser un

MCC y gobierno de Navarra firman un convenio de colaboración

tos industriales en la Comunidad Foral. Las principales áreas de colaboración de este convenio, cuya duración será de tres años, se extienden a: nuevos proyectos de inversión, alianzas estratégicas, mejora competitiva, desarrollo tecnológico, formación, gestión de la prevención de riesgos laborales y política activa de empleo.

El Gobierno de Navarra y el MCC crearán una sociedad de capital desarrollo, dotada con un fondo inicial cercano a 1.000 millones de pesetas para impulsar proyectos nuevos que emanen de la iniciativa de



MCC, del Gobierno de Navarra e incluso propiciando la participación en dicho fondo de entidades financieras y otras de gran

arraigo en Navarra.

Compromisos de MCC

"La firma de este Convenio de colaboración supone

elemento activo, impulsor y colaborador de la política de desarrollo empresarial realizada por el Departamento de Industria, Comercio, Turis-

mo y Trabajo de Navarra. MCC diseñará igualmente, programas de formación para la gestión y para la dirección de personas, facilitará la incorporación de alumnos universitarios y de formación profesional, promocionará el mantenimiento del empleo estable, y propiciará la integración laboral de colectivos desfavorecidos.

Compromisos del Gobierno de Navarra

Por su parte, el Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo del Gobierno de Navarra se compromete a aplicar los programas de apoyo existentes a los proyectos de actuación presentados por MCC en el ámbito del convenio. Además, será necesario facilitar la canalización de instrumentos financieros, tanto en la administración central como comunitaria, en la medida que sea necesario para los proyectos presentados. Igualmente, se compromete a apoyar los proyectos presentados por MCC en instancias institucionales de ámbito superior al del Gobierno de Navarra.

1997: MCC facturó en Navarra 40.000 millones

El Grupo Cooperativo está presente en la Comunidad Foral, desde hace años, a



MAPSA, una de las cooperativas navarras integrada en MCC.

través de Caja Laboral y Lagun-Aro en el área financiera y de seguros, con Eroski en el campo de la distribución, y con las empresas Embega (Estella), Luzuriaga (Tafalla), Maier-MGI Coutier (Ulzama), Mapsa (Orcoyen) y Ortza

(Pamplona), en el ámbito industrial. Por lo que respecta a la presencia de la Corporación en Navarra, ésta supone 2.100 empleos y 40.000 millones de facturación.

El presidente de MCC, Antonio Cancelo destacó,

que, según datos referidos al ejercicio de 1996 (últimos datos oficiales), el empleo que actualmente genera MCC equivale al 1% del empleo total de la Comunidad Foral, siendo la aportación al PIB total de Navarra del 1.3%. En el Plano Industrial, la presencia es más significativa, ya que representa el 2.1% del empleo industrial navarro.

Asimismo, Cancelo destacó la importante presencia de MCC en distribución y en el sector auxiliar de automoción. En cuanto al sector de la distribución, Eroski lidera el mercado minorista navarro, desarrollando su actividad a través de sus nueve supermercados y de los dos hipermercados de Pamplona y Tudela. En el área industrial, V. Luzuriaga y Maier-MGI Coutier son determinantes en su zona de influencia.

TU

1.000 MILIOI PEZETAKO KAPITAL FONDOA

Eusko Jaurlaritzarekin sinatutako akordioaren filosofia bera dauka Nafarroako gobernuarekin sinatutako beste honek ere: lurralde horren industri-plangintzan elementu eraginkorra izatea. Sei arlotan sailkatu dira MCC eta Nafarroako gobernuaren lan asmoak: inbertsio proiektu berriak, aliantza estrategikoak, lehiakortasunaren (konpetitibitatea) hobekuntza, trebakuntza, lan-arriskuen prebentzioaren kudeaketa eta enpleguaren politika.

Proiektu horiek aurrera eramán ahal izateko 1.000 milioi pezetako kapital fondoa eratzeko asmoa adierazi zuten Antonio Cancelok eta Ramon Bultok, bertan MCC eta Nafarroako gobernuak parte hartzeaz gain hainbat finantza erakundek ere parte hartuko duelarik.



Telefonistas en plena acción en una central manual guipuzcoana a principios de los años 20. (Fototeca Kutxa)

Telefonistas

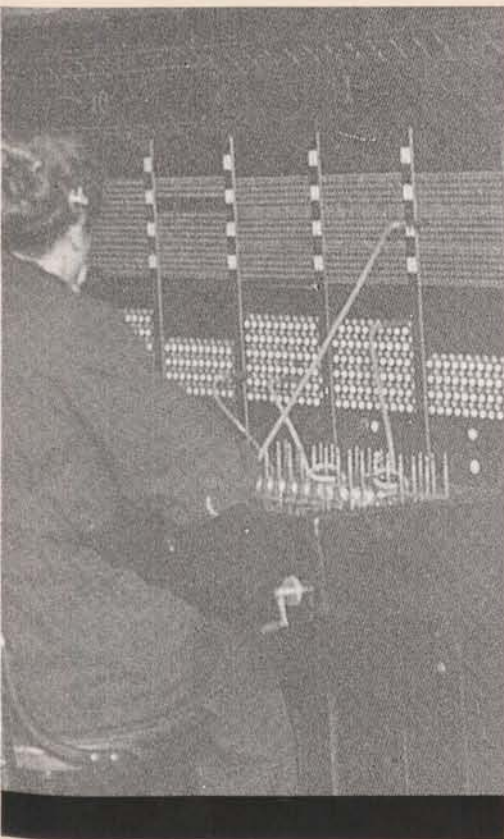
Carmelo Urdangarín

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

EL HOMBRE HA UTILIZADO HISTÓRICAMENTE PARA COMUNICARSE A DISTANCIA CON SUS SEMEJANTES DIVERSIDAD DE SISTEMAS. LOS MÁS IMPORTANTES HAN SIDO LAS SEÑALES CON UN SIGNIFICADO PREVIAMENTE CONVENIDO: HUMOS, TEAS, BANDERAS, CAMPANAS Y RUIDOS, ENTRE OTROS. SIN EMBARGO, LA TELEGRAFÍA ÓPTICA REGULAR SUPUSO UN AVANCE MUY IMPORTANTE DESDE FINALES DEL SIGLO XVIII.



En España la primera línea telegráfica de “exclusivo uso militar” se estableció en 1.831 entre Madrid, Aranjuez y La Granja. En el País Vasco, José Zúñiga nos informa (1) que en 1.835 se instaló en Vitoria una estación de telégrafo por señales de banderas y gallardetes en la Torre de Santa María, la antigua catedral, con lo que se completaba la línea que llegaba de Miranda de Ebro para empalmar, por el puerto de Herrera, con la de Villarcayo - Pamplona. Como quiera que sólo era utilizable durante el día se sustituyó por un sistema también operativo por las noches. Transcurrido más de siglo y medio todavía pueden verse en la llanada alavesa los restos de las torres de aquel telégrafo óptico regular.

Pero fue el teléfono, cuya invención se atribuye al escocés Alejandro Graham Bell, el que al lograr transmitir la voz a distancia (a partir del último tercio del siglo pasado) supuso una gran revolución. Su difusión fue muy



Primer plano de algunas operadoras con auricular, micrófono y clavija en mano en la década de los años 20. (Fototeca Kutxa)

rápida, siendo Suecia uno de los primeros países europeos donde se implantó. El legislador español (Real Decreto del 18/08/1.882) entendió que su instalación y explotación era función de la iniciativa privada mediante concesiones, cambiando de opinión dos años después, reservándose la exclusiva, para lo

que se valdría del personal de telégrafos. Hay que esperar a 1.886 (Real Decreto de 13 de junio y Reglamento de 5 de octubre) para que se estableciera “la vigilancia e inspección del servicio de las redes telefónicas”.

El teléfono supuso la aparición de una gran industria y el desarrollo de numerosos oficios,

desde los especializados en el establecimiento de las líneas hasta los dedicados a la construcción de los numerosos bienes necesarios, así como de los aparatos.

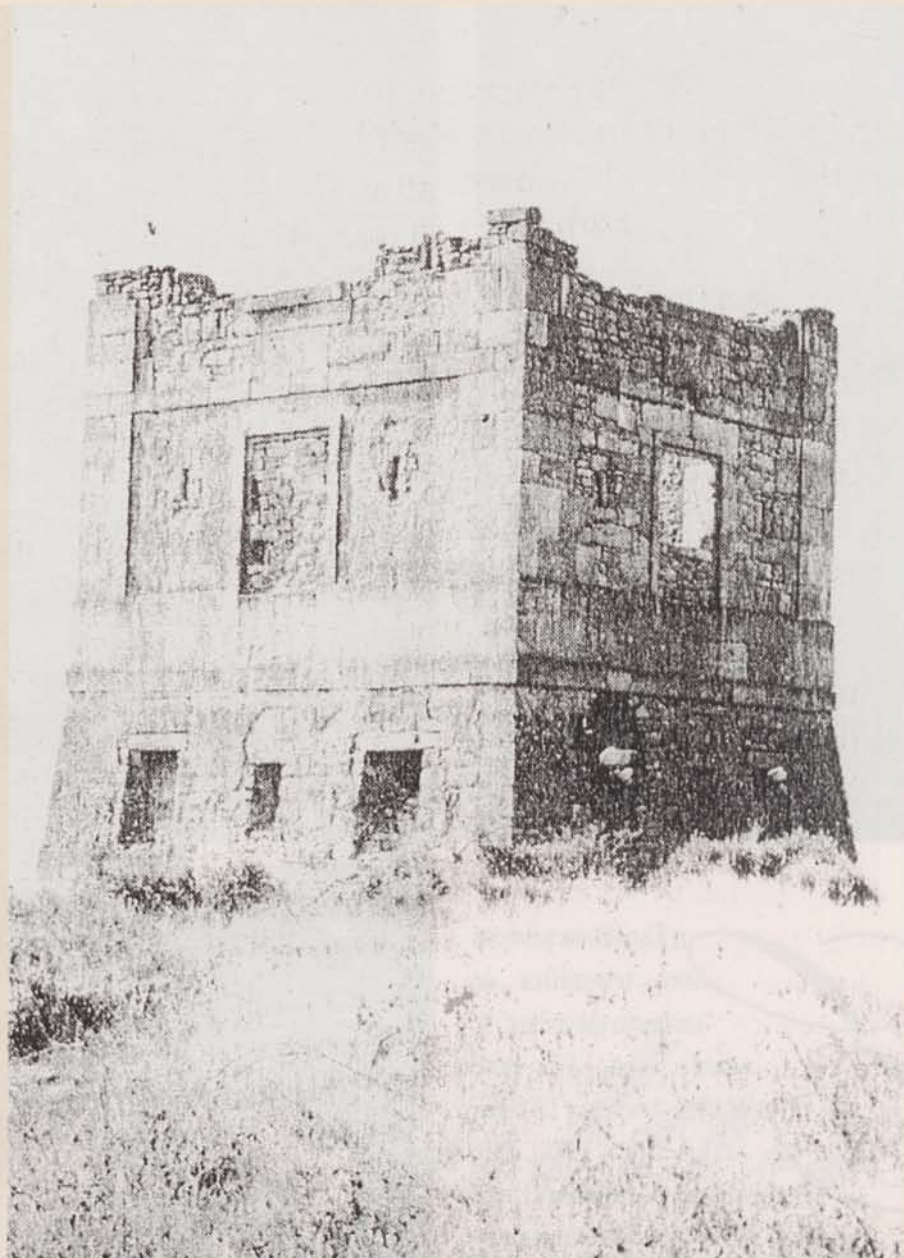
Entre las nuevas ocupaciones hay que destacar el de las telefonistas que desde su inicio fue ejercido exclusivamente por mujeres, al estar considerado como un oficio eminentemente femenino.

Singularidad guipuzcoana

En este contexto fueron sociedades privadas como la Compañía Peninsular, y particulares con Federico Echeverría en parte de Bizkaia, los que comenzaron a instalar y explotar los servicios telefónicos en nuestro País. Sin embargo, la Diputación de Gipuzkoa desde principios de siglo intentó reiteradamente conseguir una concesión única para toda la provincia, lo que fue posible en parte (después de reiterados fracasos) a finales de 1.908, pues no se incluía la red urbana manual de San Sebastián (2).

La construcción de la red telefónica provincial requirió dos años y una inversión de 1.113.000 ptas., empleándose hasta seis cuadrillas de siete trabajadores cada una al mando de un capataz. Asimismo, fueron necesarios más de 7.000 Tn. "de alambre de hierro galvanizado, casi 10.000 postes, 107.000 aisladores y cerca de 21.000 travesaños", entre otros materiales.

El servicio telefónico guipuzcoano, que entró en funcionamiento en 1.910, tuvo una evolución muy favorable, pues tras una década de funcionamiento, en 1.921, el número de abonados por cada 1.000 habitantes era de 15, seguido de Barcelona y Madrid con 11 y Bizkaia con 10, mientras Alava con 5 ocupaba la séptima posición. En comparación con los países más desarrollados estábamos realmente bien, pues aunque Estados Unidos era líder destacado (128) y se estaba por detrás de Ale-



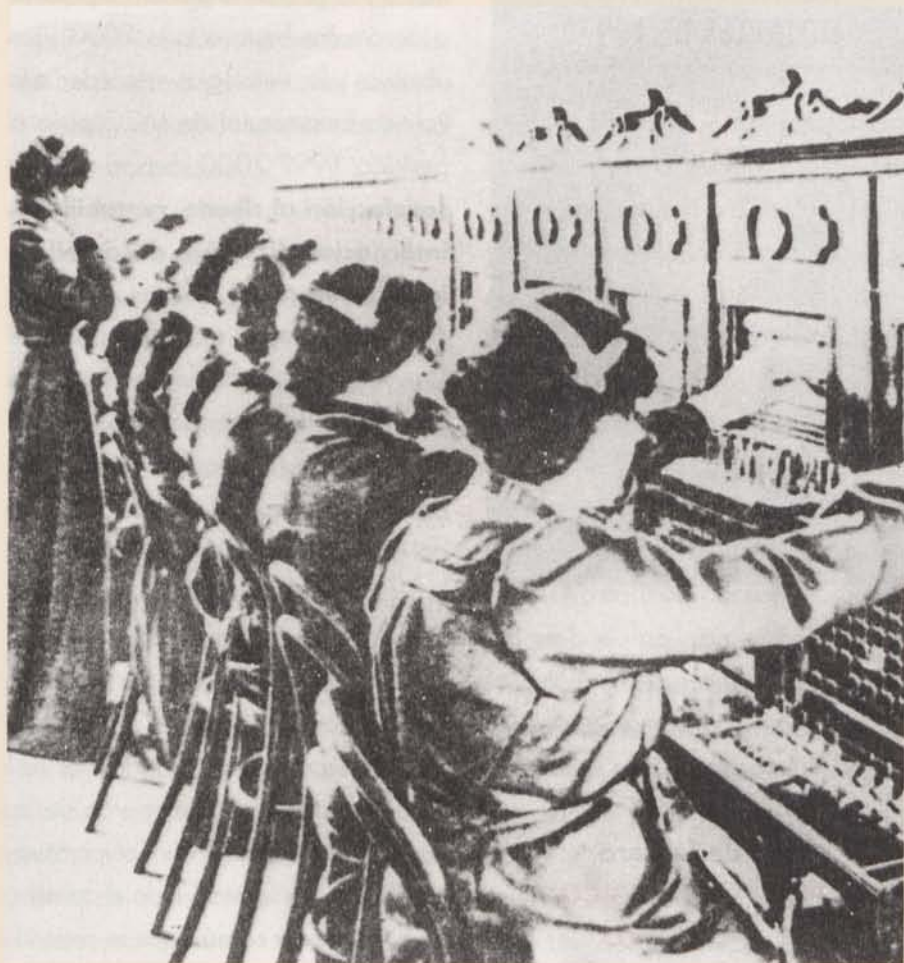
Primera torre de telégrafo óptico regular a través de la cual se transmitían las noticias procedentes de Madrid al País Vasco, situada entre Armñon y Quintanilla, en Alava. (Foto cedida por José Zufiaurre)

mania (25), igualábamos a Gran Bretaña e Irlanda (también 15) y doblábamos a Francia (7), mientras los italianos únicamente tenían 3 abonados cada mil habitantes.

Las adjudicaciones a la Diputación de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de San Sebastián adquirieron mayor relevancia en 1.924 cuando desaparece el régimen de concesiones telefónicas y nace la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) para la explotación en exclusiva. Las instituciones guipuz-

coanas fueron las únicas que mantuvieron sus derechos, la primera hasta 1.950 y la segunda que era ilimitada hasta que llegó a un acuerdo de compraventa con la CTNE a fines de 1.970.

La implantación del teléfono, inicialmente manual, supuso una gran novedad y requirió campañas de información para los usuarios. Cuando se automatizó (1.926) se llegó a publicar un documento (3) motivado "por la preocupación de las maniobras que debe rea-



lizar un abonado para establecer una comunicación”, recomendando su lectura “de gran utilidad para evitar innumerables molestias e inútiles reclamaciones”.

Las telefonistas

En las centrales manuales, para establecer la comunicación entre dos aparatos telefónicos, era necesaria la intervención de una persona. Al estar cada abonado unido mediante una línea al cuadro conmutador, lo que permitía conectarlos entre sí utilizándose líneas de enlace cuando pertenecían a cuadros distintos, tarea que llevaba a cabo la telefonista.

A este puesto se accedía mediante exámenes cada vez más difíciles de superar que básicamente versaban sobre lectura y escritura en castellano y euskera, un cierto dominio en el manejo de cantidades y resolución de problemas sobre las reglas elementales de aritmética. Con el transcurso del tiempo también se

exigieron conocimientos geográficos. En la primera convocatoria de la Real Provincial de Gipuzkoa (1.909) de las 102 presentadas aprobaron 69. La constante ampliación de la red y de los servicios así como de abonados y de número de conferencias elevó la plantilla inicial a 190 en once años.

La telefonista, situada frente al cuadro lleno de clavijas y con auriculares en los oídos, sabía que le llamaban “cuando caía una chapita redonda”, que correspondía a un determinado abonado. Tras conocer lo que le pedían (“póngame con tal número de tal sitio”) y rellenar un “ticket” con lo que le pedían y a qué hora, se ocupaban de establecer la comunicación por riguroso orden de petición, lo que no siempre se cumplía. La tarea se complicaba si la conexión pedida era interurbana o interprovincial, y resultaba casi una aventura en el caso de las llamadas internacionales (en 1.924 llegaron a 5.922 en Gipuzkoa). También era de su incumbencia el servicio tele-

gráfico y de telefonemas.

En una situación en que los retrasos eran lo normal (la demanda superaba ampliamente la capacidad de la red) y que a veces duraban varias horas ante las reiteradas reclamaciones y la acostumbrada desesperación de los abonados, la paciencia y una probada capacidad de relación, eran cualidades muy necesarias en las telefonistas de toda una época.

A estas profesionales que tenían la posibilidad de escuchar las conversaciones entre los abonados se les exigían un estricto secreto profesional sobre cualquier circunstancia relacionada con su trabajo. Aunque en las poblaciones pequeñas y locutorios (más de un centenar además de 22 en las estaciones de los ferrocarriles vascongados y hasta en el hipódromo de Lasarte “abierto en la temporada de carreras”), las telefonistas tenían mucha independencia en los centros principales como San Sebastián, Ibarra, Eibar, Bergara, etc., las encargadas se ocupaban de organizar y asegurar el buen funcionamiento del servicio.

Las telefonistas trabajaban a relevo y aunque tenían cortos períodos de descanso su trabajo no estaba exento de cierta dureza. Tenían buena consideración social y su retribución, aunque peor que en los puestos similares de la CTNE, era superior al del resto de las ocupaciones femeninas de parecido cometido.

Con la progresiva automatización del teléfono fueron desapareciendo las centrales manuales y con ello las entrañables telefonistas. Las que siguen entre nosotros guardan un grato recuerdo de su época laboral del trabajo que desempeñaron hasta hace unas cuatro décadas. ■

(1) Torres de telégrafo. Anuario de Eusko-Folklore 1.987. Tomo 34, pags. 153-177. José Zufiaurre

(2) Red Telefónica Provincial. Estadística y breves apuntes históricos. Ignacio María Echaide. Diputación de Guipuzcoa. 1.922

(3) El teléfono automático en Guipuzcoa al alcance de todos. Ignacio María Echaide. Diputación de Guipuzcoa. 1.925.

ACONTECIMIENTOS NOTABLES DE 1997

Como recordatorio, y con escueta información, se traen a estas páginas aquellos hechos o éxitos de carácter institucional y técnico o que hayan representado a MCC la realización de un gran esfuerzo de elaboración, o la culminación de un complejo proceso aprobatorio. Resulta evidente que los pocos hechos elegidos cualquier lector los hubiera sustituido por otros que para él han podido resultar los más relevantes a lo largo del pasado año, pero las consultas efectuadas nos han decidido elegir estos cinco acontecimientos como los más significativos. Veamos cuáles son siguiendo la cronología intra anual.

14 de febrero PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO



Si hubiese que elegir el acontecimiento del ejercicio pasado con más calado institucional y solemne esta distinción hubiese recaído en el acto de aprobación del Plan Estratégico Corporativo por la Comisión Permanente del Congreso el día 14 de febrero.

El documento "trata de constituir el

marco y la guía de la gestión corporativa a desarrollar hasta el año 2000". Los objetivos y las estrategias responden a la Política Empresarial de MCC para el período 1997-2000, basados en la **satisfacción al cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo e implicación social**, que son las directrices fundamentales asumidas por el IV Congreso y que el Plan debe mantener a lo largo del tiempo planificado.

La estrategia corporativa, elaborada desde las bases cooperativas a lo largo del año 1996, trata de que se impliquen en el proceso todos los equipos directivos y todas las personas como "agentes" o protagonistas clave de los objetivos perseguidos. Precisamente el Plan Estratégico Corporativo se considera el vehículo insustituible de transmisión de las aspiraciones cooperativas y corporativas que hagan partícipes a todo el colectivo en el **proyecto común** que se pretende desarrollar.

Los mecanismos empresariales que, como síntesis de las acciones de MCC abordará: el modelo de gestión propio; la intensificación del crecimiento de todas las actividades; la consolidación de la rentabilidad y el equilibrio patrimonial; el impulso y el despliegue internacional; la captación de oportunidades y la aceleración de la promoción en el País Vasco; la reactivación y la generación de empleo; la aceleración de los procesos de inversión y de desarrollo, y la adaptación de tecnologías y productos; la utilización creciente de figuras de financiación complementaria; el encuadre en el modelo organizativo de MCC; las actividades de investigación y formación, encajando en este objetivo la consolidación de Mondragón Unibertsitatea; la adecuación de las organizaciones y las personas a los modelos de empresa definidos; el desarrollo de los modelos participativos integrándolos en el "proyecto corporativo", y

BEGI

BELARRI

José M^a Ormaetxea

la implantación generalizada de los sistemas retributivos que los armonicen con los que se producen en el entorno económico-social y la propia situación patrimonial de cada cooperativa.

Cuantitativamente en el último ejercicio que programa el Plan -el año 2000- el grupo industrial venderá 462.000 millones de pesetas; mantendrá 20.000 empleos y obtendrá 20.000 millones de excedentes. Del mismo modo el grupo de distribución, el año 2000, alcanzará los 629.000 millones de ventas, mantendrá 14.530 empleos y llegará a los 12.700 millones de excedentes. En el período 1996-2000 se habrán creado 8.800 nuevos puestos de trabajo -un 31% de crecimiento- y se accederá a 37.000 puestos ocupados en la Corporación; se obtendrá, a su vez, 42.000 millones de beneficios incluyendo el grupo financiero, además del industrial y el de distribución.

Toda una apuesta, asumida conscientemente para un ensayo estratégico que quiere llevar a MCC hacia "**una situación empresarial más consolidada, competitiva y desarrollada**".

5 de marzo

MUTUALISTAS DE DURACIÓN DETERMINADA

La Ley 4 del año 1993, de Cooperativas de Euskadi, acogió la posibilidad de que se pudiera establecer un contrato societario, entre las cooperativas y sus socios, que tuviese una **duración determinada**. El fundamento básico del contrato fijo se rendía al principio de productividad en coherencia con los ciclos de la demanda cuya inobservancia podría devenir en situaciones de falta de rentabilidad para todos los socios de la cooperativa.

Las reflexiones y el análisis pormenorizado de su potencial incidencia en MCC se estudiaron a lo largo de 1996. Se proponía la adscripción de socios de



duración determinada en lugar de otros modelos de **contratación temporal de trabajadores por cuenta ajena**, pero había que tener en cuenta las repercusiones que estas contrataciones, sin carácter fijo, iban a tener en nuestro especial régimen de seguridad social en el ámbito de las prestaciones de Lagun-Aro.

Los estudios y el debate tuvieron su culminación en la Asamblea General de Lagun-Aro que se celebró el 5 de marzo de 1997. En el Reglamento de nuestra Mutua se ha articulado, a partir de esa fecha, el tratamiento específico de esta figura de socio-mutualista y, en esencia, la solución adoptada desde el punto de vista de su cobertura social es la siguiente:

- Las prestaciones que corresponderán

al mutualista de duración determinada son las mismas que les son de aplicación al resto de mutualistas [fijos] con la excepción de la Ayuda al Empleo y la Jubilación, que se sustituirán -ambas- por la nueva prestación de "Baja Determinada" de exclusiva aplicación a los mutualistas de duración determinada.

• Al producirse la baja, prevista en el contrato social de carácter cooperativo y temporal, el mutualista de duración determinada debe de acreditar que queda en situación de desempleado. En este caso tiene derecho a percibir una cantidad mensual constante en función del fondo que se haya acumulado con las cuotas de Jubilación y Ayuda al Empleo que les hubiesen correspondido satisfacer a la cooperativa de ser socios fijos. El tiempo de disfrute de esta retribución mensual no superará el 50% de los meses que hubiese trabajado el socio en calidad de mutualista de duración determinada.

A partir de haberse tomado ese acuerdo se han puesto en marcha los medios para convertir, o admitir, nuevos trabajadores como socios de duración determinada en las cooperativas adscritas a Lagun-Aro. El proceso de sensibilización para adoptar esta nueva figura de socio/a cooperativo/a es lento. Al 31 de diciembre eran 113 los contratos realizados. Sin embargo se espera que, a

"Si hubiese que elegir el acontecimiento del ejercicio pasado con más calado institucional y solemne esta distinción hubiese recaído en el acto de aprobación del Plan Estratégico Corporativo por la Comisión Permanente del Congreso."

medida que se comprueben sus ventajas, el número de contratos se generalizará e intensificará.

20 y 21 de marzo

SYMPOSIUM INTERNACIONAL

Se celebró este "symposium" sobre **Cooperativismo y Participación en la gestión empresarial en el siglo XXI** en Vitoria.

Los objetivos que describen las razones que impulsaron a la celebración del encuentro se pueden hallar en la presentación que se hizo de estas jornadas, uno de cuyos párrafos reconoce la necesidad de "movilizar e involucrar a los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa en torno a la estrategia empresarial [para lo cual se] precisa estimular la inteligencia e imaginación del colectivo. Por consiguiente, se requiere reflexionar también en nuestro concepto [de MCC] de liderazgo, como una actitud y una manera de relacionarse con el otro".

30 de mayo

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Tras un largo período de reflexión para situar los centros de formación -Eskola Politeknikoa, Eteo e Irakasle Eskola- adscritos a MCC, en la trayectoria vocacional de tales instituciones como conjunto, se promovió la Memoria de Reconocimiento de Mondragón Unibertsitatea. Era

la culminación de un proceso que albergaba la firme esperanza de transformar estos centros, adscritos a la Universidad del País Vasco, en un Centro Universitario propio. El documento, elaborado con las últimas correcciones, tiene fecha de 30 de diciembre de 1996 y, sobre esta base, recorrió todas las instancias a las que concernía evaluar el proyecto hasta



llegar a su aprobación.

Esta se produjo el 30 de mayo de 1997 cuando el Parlamento Vasco decidió aprobar la Ley 4/97 por la que se procedía al Reconocimiento de Mondragón Unibertsitatea.

Este reconocimiento de gran alcance social dio paso después al nombramiento del Rector Magnífico de la Unibertsita-

tea. Recayó en Ignacio Lakunza, a la sazón Director General de Eskola Politeknikoa, y que se había acreditado por las gestiones que hubo que poner en práctica para llevar a buen término la aspiración de reconocimiento como universidad al conjunto de los tres centros concernidos: Eskola Politeknikoa, Eteo, e Irakasle Eskola.

Las titulaciones que, en principio, asume Mondragón Unibertsitatea son, según la Memoria de Reconocimiento, las siguientes:

1. ESKOLA POLITEKNIKOA: ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR

Ingeniería Técnica Industrial Mecánica
Ingeniería Técnica Industrial Electrónica

Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas

Ingeniería Técnica en Informática de Gestión

Ingeniería Técnica en Diseño Industrial
Ingeniería en Automática y Electrónica Industrial

Ingeniería en Organización Industrial
Doctorados

2. ETEO: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Diplomatura en Ciencias Empresariales
Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

Doctorados

3. IRAKASLE ESKOLA: FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Diplomatura en Magisterio
Licenciatura en Humanidades para la Empresas

Doctorados

El profesorado comprometido con la Universidad llega a los 146 docentes, de los que 44 -el 30%- tiene la titulación de Doctor. El número de educandos se moverá en los 3.000 alumnos.

"El proceso de sensibilización para adoptar la nueva figura de socio temporal es lento. Al 31 de diciembre eran 113 los contratos realizados. Sin embargo, se espera que, a medida que se comprueben sus ventajas, el número de contratos se generalizará e intensificará."

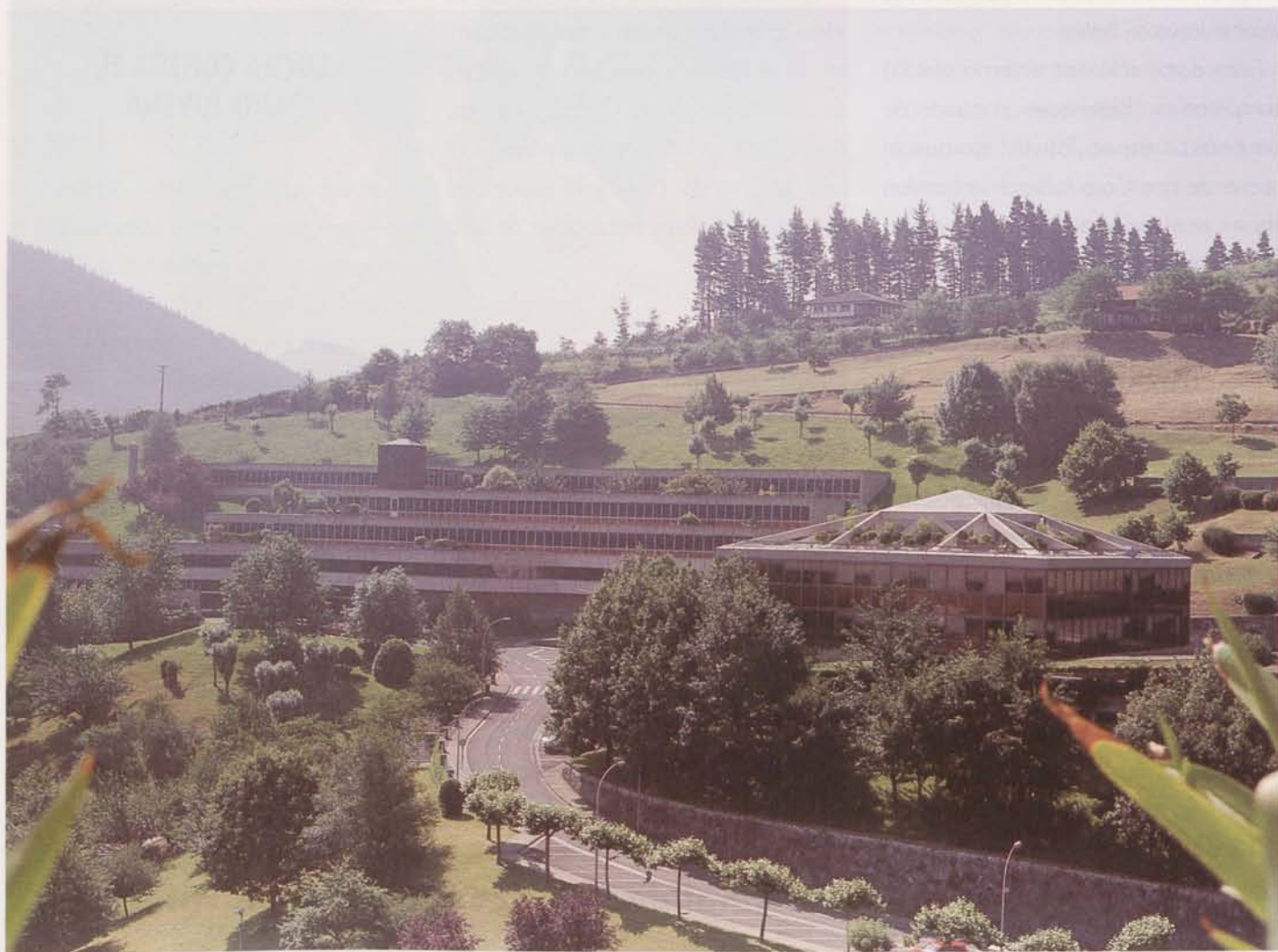
5 de noviembre LOS "RATING" DE CAJA LABORAL

Recurrentemente, la calificación de Caja Laboral por agencias especializadas -en este caso IBCA- (la más importante del sector bancario) viene premiada por la elocuencia de sus calificaciones: Caja Laboral se encuentra entre las siete entidades españolas mejor calificadas en el "ratio" individual y el resto de índices tiene una calificación relativa equivalente.

Para los lectores de TU que conocen su cooperativa de crédito y la han visto crecer a lo largo de los últimos 39 años, quizá sea conveniente dar a conocer dos aspectos de esta entidad que pueden orientarles a la hora de juzgarla y, quizás, entenderla.

El primero tiene que ver con su **rentabilidad y su sólida capitalización**. Nace en gran parte de su estructura cooperativa. Efectivamente, como dice el propio informe de la agencia IBCA "la

distribuir dividendos, de forma que su "pay-out", porcentaje de beneficios que sale de la empresa, debilita su capacidad de aumentar sus recursos propios en forma de reservas. Al ser Caja Laboral una sociedad de personas, no de capital, no se distribuyen beneficios que en 1997 representarían unos 7.000 millones que pasarían a engrosar las cuentas de sus accionistas. De ahí la próspera e ininterrumpida mayor solvencia de Caja Laboral a lo largo de toda su historia.



Tenemos por tanto a mano una de las empresas financieras más solventes. Pero me interesa destacar la evaluación global que la agencia IBCA hace de la Caja cuando afirma que "es un banco muy rentable, con una capitalización sólida y bien dirigido" que compendia con inequívoca expresión la lúcida evolución de nuestra institución financiera.

generación de capital interno sigue siendo elevada, porque alrededor del 90% de los excedentes se vuelven a ingresar como recursos propios" lo que viene determinado por "la ausencia de accionistas ansiosos por percibir los dividendos". Y es que la banca, y las grandes sociedades de capitales que cotizan en bolsa, destinan entre el 50 y el 55% de sus beneficios a

La otra idea -ahora que la cultura financiera nos ha acercado a todos a elegir las mejores formas de inversión- que se puede formular es la siguiente: ¿cuánto valdría Caja Laboral si pudiese cotizar en bolsa de acuerdo con su actual solvencia y rentabilidad?. Si, lo mismo que se hace con las sociedades de gran solvencia y liquidez que se cotizan en bolsa, calculá-

ramos la valoración de las aportaciones efectuadas a Caja Laboral, deberíamos seguir el siguiente criterio: las entidades próximas a Caja Laboral -sobre todo Bancos- tienen un PER (price, earnings ratio) -índice que mide la relación entre su valoración en bolsa y el volumen de beneficios- que equivale, ahora mismo, a más de 25. En este caso, de aplicársele ese PER de 25, cada 100 pesetas de Caja Laboral se transformarían en bolsa en 1.300 pesetas: cada peseta de aportación se habría multiplicado por 13 en su valor efectivo en bolsa.

Estos datos sólo nos sirven a efectos comparativos. Pertenecen al mundo de los análisis especulativos, porque el hecho de que Caja Laboral se transforme en una sociedad por acciones es, ahora mismo, imposible.

HITOS DE OPERACIONES INTERNACIONALES

Fuera del contexto de la gestión interna y, en todo caso, por su aplicación a áreas de desarrollo en el exterior, hemos seleccionado aquellos hitos que progresivamente van logrando que el asentamiento internacional de MCC sea un hecho cotidiano y contrastable. Veamos cuáles han sido los acontecimientos que hemos juzgado como más importantes:

22 de abril

Se procedió a la inauguración y puesta en marcha de la nueva sede de la Delegación Corporativa (de MCC) en China, en su capital Pekin. Acudió Antonio Canelo para solemnizar tal inauguración.

7 de mayo

Se firmó el Acuerdo de Colaboración Técnica entre la División de Automoción y Mahindra & Mahindra. La sociedad de MCC cedente de tecnología ha sido

Luzuriaga, tal como ya se dio cuenta en estas páginas de TU.

30 de junio

Se procedió a la puesta en marcha de una planta de Irizar en Rabat, Marruecos. En 1998 se fabricarán y venderán 140 autobuses y progresivamente se llegará a los 220 anuales, capacidad nominal de la planta instalada.

5 de setiembre

Continuando con su gran proyecto de internacionalización, en el mes de setiembre se procedió a la puesta en marcha de una nueva planta de Irizar en Sao Paulo, Brasil. Comenzará a producir el mes de junio de 1998 y la capacidad nominal de la planta instalada es de 500 vehículos al año.

18 de noviembre

Después de llevar a cabo un estudio de colaboración muy pormenorizado se logró llegar a la firma de un Acuerdo de Colaboración con el Gobierno de Colombia. Desde MCC actuó el grupo de instituciones -Alecop, Ikerlan, Eskola y Saiolan- que en bloque, como un "pool" dedicado a la formación, se comprometió a facilitar al SENA, organismo oficial colombiano, instalaciones, formación del profesorado y planes de estudio que forman parte de la transacción global evaluada en unos

2.000 millones de pesetas y que ha de facilitarse en menos de dos años.

1 de diciembre

Se ha constituido la Delegación Corporativa de Mondragón Corporación Cooperativa en Brasil, en la ciudad de Sao Paulo.

1 de diciembre

Del mismo modo que en Brasil, se ha constituido la Delegación Corporativa en la India, en la ciudad de Nueva Delhi.

LUCHA CONTRA EL PARO JUVENIL

Los esfuerzos tendentes a disminuir el paro no cesan. Aunque sólo son efectivos aquellos que tienden a crear más riqueza, que son los que generan empleo real, a veces surgen soluciones que por medio de la **distribución** del empleo o de **sustitución**, también sirven para paliar, más que para atajar, esta injusticia social: la de quienes trabajan frente a los que no tienen ningún empleo.

El 8 de enero el Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social ha dado a la luz una propuesta bajo el enunciado de CONVENIO DE SUSTITUCIÓN, cuya finalidad es sustituir trabajadores que tienen más de 60 años y menos de 62 para que dejen sus pue-

“La finalidad del convenio de sustitución es sustituir trabajadores que tienen más de 60 años y menos de 62, para que dejen sus puestos a otros jóvenes, o bien reduzcan su jornada a la mitad de tiempo para que durante la otra mitad ocupe ese puesto otro trabajador más joven.”



tos a otros jóvenes, o bien reduzcan su jornada a la mitad de tiempo para que durante la otra mitad ocupe ese puesto otro trabajador más joven.

Sus bases estadísticas, al Departamento le permiten evaluar en 45.000 los trabajadores por cuenta ajena mayores de 65 años, que trabajan en Euskadi y calcula que un tercio -15.000 trabajadores- podrían optar a este "convenio" si es que la puesta en ejecución del plan global a lo largo de cinco años se apoya con 50.000 a 60.000 millones para toda la operación. Y a este montante total de financiación se llega a través de un cál-

culo pormenorizado de las diferentes hipótesis de "sustitución", sobre todo de quienes dejan el puesto. La operación es más cara cuanto más joven es el veterano sustituido, cuya edad mínima son 60 años. Se analizan los costes para la empresa, para el INEM, para el Instituto Nacional de la Seguridad Social y los perjuicios que causa al propio trabajador. Si hablamos de unos 55.000 millones de coste y de 15.000 los trabajadores que deberían permutar su puesto con jóvenes -que es lo que plantea el Departamento- aparentemente el coste por cada "sustitución" se elevaría

a unos 4 millones de pesetas.

La pregunta que se formulan las organizaciones sindicales es: ¿quién pone el dinero que representa el coste de estas operaciones?. E insisten en que, de momento, las opciones mejores se hallan en la reducción progresiva de las jornadas de trabajo de quienes se hallan ocupados y la disminución drástica de las horas extraordinarias.

En MCC ya existen precedentes de permuta de socios veteranos por nuevos socios jóvenes "a favor del cónyuge o asimilado, hijo o nieto". Bajo el artículo 6º: Cesión de la condición de socio, en una Norma general sobre Selección de Ingresos de FAGOR, se estudia este caso particular en el que, normalmente, el padre socio ya antiguo cede su condición de socio trabajador a un hijo. La cooperativa exige, sobre todo, que "exista vacante de puesto o que ésta [vacante] se cree por la cesión". Es necesario que el socio cedente haya cumplido 60 años -edad a la que se sujetan estas sustituciones-; que el aspirante no tenga más de cuarenta años; que se mantenga íntegra la aportación del socio cesante a favor del aspirante y, particularmente, que la vacante que ha de ocupar el aspirante familiar se prevea que ha de ser bien desempeñada, cuestión básica para no trasladar a la cooperativa factores de distorsión de la necesaria eficiencia. Actualmente en FAGOR son unos 50 casos por año los que acceden a esta modalidad de permuta o cesión de puesto de trabajo.

En general, estas políticas de carácter pasivo **distribuir el trabajo que existe** en lugar de **crear mayor riqueza de la que existe**, son medidas que deben tomarse muy "in extremis" cuando cualquier otra decisión a favor de generar más empleo y más riqueza se demuestre que es un método más que inviable: imposible.

TU

El acuerdo FAGOR Arrasate-JDC posibilita la instalación de 5 nuevas máquinas



Una delegación de Fagor Arrasate, cooperativa que el año pasado llegó a un acuerdo de colaboración con la firma japonesa "Japan Technologies Consultants", ha visitado recientemente las instalaciones de dicha

compañía en Japón.

JDC es el mayor especialista mundial en el suministro de tensores de bandas para procesar longitudinalmente bobinas de muy alta calidad superficial. En este tipo de procesos cualquier roce ina-

decuado con el material puede producir rayas, sombras u otros daños superficiales. Los tensores de bandas permiten eliminar este problema, de modo que pueden plantearse líneas de corte longitudinal que trabajen a muy alta velocidad, incluso en aceros inoxidable, aceros prepintados brillantes o aceros destinados a piezas exteriores de automóvil.

La colaboración entre FAGOR Arrasate y JDC está ya dando sus frutos. De hecho, ya se han instalado cuatro máquinas en Europa y una en USA. Además, en la actualidad ya se tienen en cartera dos nuevos pedidos para sendas instalaciones en Europa.

En la fotografía, miembros de la delegación de Fagor, posan para la instantánea con representantes de la firma japonesa JDC.

FAGOR ELECTRONICA RINDE HOMENAJE A SUS JUBILADOS



Los socios de Fagor Electrónica jubilados el año pasado, posaron así para la foto el día que recibieron el merecido homenaje por parte de la empresa. Como suele ser costumbre, tras la visita a la cooperativa, y el saludo a los cargos de la misma, disfrutaron de la comida lista para tal acontecimiento en Otalora, momento que aprovecharon para la foto. Zorionak guztioi!

De esta inversión, 11.345 millones han sido ya aprobados por el Gobierno Vasco, mientras que los restantes 10.000 están pendientes a la espera de su pronta resolución.

Nueve cooperativas de MCC invertirán 21.345 millones y crearán 605 empleos

Proyecto de ampliación de la planta de Irizar en Ormaiztegui, ya en marcha.



Las cooperativas Fagor Arrasate, Danona, Ederfil, Irizar, Maier y Urola tienen previsto acometer una inversión de 11.345 millones de pesetas en el próximo trienio destinada principalmente a la ampliación de instalaciones y capacidad productiva. Los proyectos de estas seis cooperativas integradas en MCC cuentan ya con el beneplácito del Gobierno Vasco, que en el marco de colaboración con la Corporación MCC, ha dado luz verde para que los citados proyectos puedan acogerse a las ayudas a la inversión previstas en el Plan Ekimen.

Todos estos planes de ampliación se materializarán en un plazo no superior a tres años y supondrán la generación de 405 nuevos empleos industriales.

Uno de los proyectos de mayor dimensión lo protagonizará la cooperativa Irizar, que invertirá más de 3.000

millones de pesetas en la ampliación de sus instalaciones de Ormaiztegui y generará 150 nuevos empleos directos. Esta ampliación permitirá unificar en una sola factoría la actividad de sus dos plantas actuales, obteniendo mayores sinergias en el proceso de fabricación e incrementando su capacidad productiva en un 50%.

Nuevos planes

Asimismo, las cooperativas Rochman,

Orkli y Fagor Ederlan también han presentado sendos proyectos de modernización de instalaciones y lanzamiento de nuevas gamas de producto al Gobierno Vasco. La inversión que prevén realizar estas cooperativas se aproximará a los 10.000 millones de pesetas y una generación de 200 nuevos puestos de trabajo. Aunque todavía estos proyectos están pendientes de los últimos procesos administrativos, su tramitación se realizará en los próximos días.

Inbertsioak eta lanpostuak

MCCk historikoki izan duen erantzukizun eta konpromesurik garrantzitsuenetarikoa gure herrirako aberastasuna eta enplegua sortzea izan da. Helburua bera da gaur egun ere. Bederatzi kooperatiba hauek burutuko dituzten proiektuak 21.345 milio pezetako inbertsioa gaudituko dituzte eta 605 lanpostu berri sortuko dituzte gure industrian. Zenbakiak berez nahiko hotzak dira, baina borontatearen adierazgarri dira. MCCrena lanpostuak sortzea da.

Euskadiko Kutxak 16.300 milioi pezetako irabaziak erdietsi



EUSKADIKO KUTXAKO 97KO IRABAZIAK, INPUSTOAK ORDAINDUTA, %17.3AN IGO DIRA. AIPAGARRIAK DIRA, FAMILI ETA ENPRESEN AURREZKIAREN KAPTazioA, BEZEROARI ESKAINITAKO AHOLKULARITZAREN PROFESIONALITASUNA ETA FINATZIAZIO IHARDUERAREN ZABALKUNTZA. BEHIN ETA BERRIZ, CAJA LABORAL POSTU GORENEAN AURKITZEN DA BANKETXE ETA KAJEN ARTEAN.

Caja Laboral-Euskadiko Kutxa-ko 1997 urteko emaitza orokorra kontutan hartuz, 16.300 milioiak gainditzen ditu, inpuestoak ordaindu aurretik. Honela, 97ko ekitaldiak hazkuntza nabarmena erakutsi du negozio kopuruan, arrakasta Merkatu Kuota eta

Irabazietan isladatuz, batez ere. Kon-
kretuki, 97ko irabaziek %16.5an gain-
ditzen dute 96koak.

Azpimarratu beharrekoa da famili eta enpresen aurrezkiak, 102.700 milioitan kalkulatu bait da ekitaldi honetan. Arlo honetan, nabarmena izan da aurrezkiaren kaptazioaren erritmo handia, Inbertsio Fondoak eta aseguru produktu desberdinetan gauzatu dena. Asegu-

ruei dagokionez, 91.400 milioitako kopurua lortu da, beraz, Lagun Aro Aseguruak Euskal Herri mailako bizi aseguruaren lehena izaten jarraitzen du.

Produktu arrakastatsuak

Arrakasta gehien izan duten produktuei dagokionez, bezeroen talde espezifikoetara zuzenduriko Superlibretak izan dira. Esate baterako, autonomo profesionalen zuzenduriko produktuen paketea aipagarria izan da, hau da Kontu Profesionala izenekoa eta saldoen %63.3 igoera ikusi duena 97an. Era berean, inportanteak izan dira Gazte kontuak eta Super 55 libreten kaptazioa, izan ere, %24.9 eta %15.5ko igoera izan dute.

Finantziarioaren iharduerak zabal-kuntza aipagarria izan du, eta orokorrean prestamo, kreditu eta efektuen kartera 82.100 milioitan igo da. Pertsona partikularren etxebizitza erosteko hipotekak %26.5ean igo dira eta enpresen finantziarioak, berriz, %21.1ko zabal-kuntza izan du.

Munduko onenen artean

Kualitatiboki, Euskadiko Kutxaren efikazia neurtzen duten indikatore generikoak kontutan hartuz, Grupo Finacial Times, The Banker-eko publikazio baten agertutako ondorengo datuak aipa ditzakegu.

Honen arabera, Caja Laboral munduko 38 banketxe eta kaja kaudimendunen artean aurkitzen da, banku-kapitalizazioko azken rankinga kontutan hartuz. Horretaz gain, Espainia mailan ere maila gorenean aurkitzen diren banku eta kaja artean jarraitzen duela konfirmatu du IBCA, "rating"eko elkarte garrantzitsu batek.

3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario de la Tercera Edad. Estibalitz Andrio

Mujer y envejecimiento

El fenómeno del envejecimiento ha sido históricamente objeto de numerosos estudios sociodemográficos; y al mismo tiempo ha dado pie a la publicación de numerosos artículos en medios de comunicación. Y lo cierto es que, tanto los estudios como los artículos, ofrecen tan sólo una imagen global del fenómeno, puesto que hacen referencia a la población anciana en general sin establecer diferencias entre grupos socio-culturales, franjas de edad (65-80, 80-95 y centenarios) ni entre sexos.

Anciana y cuidadora

Proponemos por ello hacer una pequeña revisión de las características del envejecimiento ligadas al género femenino, puesto que este análisis permitirá conocer mejor cuales son las necesidades de la mujer que envejece, la cual en la sociedad actual comparte frecuentemente el doble papel de anciana y cuidadora.

En primer lugar es por todos conocido que hoy en día el número de mujeres ancianas es superior al de hombres: la mayor longevidad hace que el 70% de las personas mayores de 80 años sean mujeres. Sin embargo quizá se ignoren otros datos importantes a la hora de planificar la asistencia y los cuidados que desde el entorno familiar e institucional se proporciona a las mujeres ancianas. Destacamos algunos de ellos:

- **Las mujeres mayores son más pobres que los hombres de su mismo grupo de edad.** Lo cual es debido en el caso de las mujeres trabajadoras a unas pensiones de jubilación inferiores a las de los hombres y en el resto a ser beneficiarias, en el mejor de los casos, de las pensiones más bajas de la seguridad social: viudedad, no contributivas, etc...

- **Alto grado de aislamiento y soledad:** más de 1 millón de mujeres viven solas, en contraposición a los aproximadamente 200.000 hombre que viven solos.

- **Reciben menor ayuda** y solicitan más tarde los recursos asistenciales porque supuestamente mantienen durante mayor tiempo la independencia para las actividades de la vida diaria.

- **Peor estado de salud** y mayor consumo de fármacos que los hombres. Las mujeres ancianas muestran menor "satisfacción vital" puesto que la longevidad puede implicar también mayor soledad e inseguridad.

- **Mayor responsabilidad en el cuidado de otras personas ancianas,** con frecuencia el cónyuge, hermanos o parientes cercanos asumiendo frecuentemente en soledad esta

tarea que se reconoce como una obligación personal, aunque también tiene mucho de "imposición social"

Todos ellos son factores fácilmente identificables en la sociedad en la que vivimos pero todavía insuficientemente difundidos, que dibujan un panorama sombrío en lo que respecta a la calidad de vida de las mujeres que envejecen. Se hace imprescindible diseñar programas específicos y ofrecer ayuda destinada a mejorar sus circunstancias actuales y futuras.

Puede que esta sea una visión parcial del tema pero lo cierto es que existen en nuestro entorno un número importante de mujeres con las características anteriormente descritas. Pero quizá sea preciso añadir un rasgo más positivo presente entre muchas mujeres ancianas: es ese "instinto de supervivencia" que les obliga a permanecer activas y continuar cumpliendo años. Doris Lessing las retrata fielmente en su libro "La buena vecina":

"Son esas viejas damas que yo antes no veía pero que ahora contemplo avanzar con dificultad por las calles con sus bolsos y cestas... y nunca hubiera podido imaginar la sociabilidad, el interés de sus vidas, su alegría".

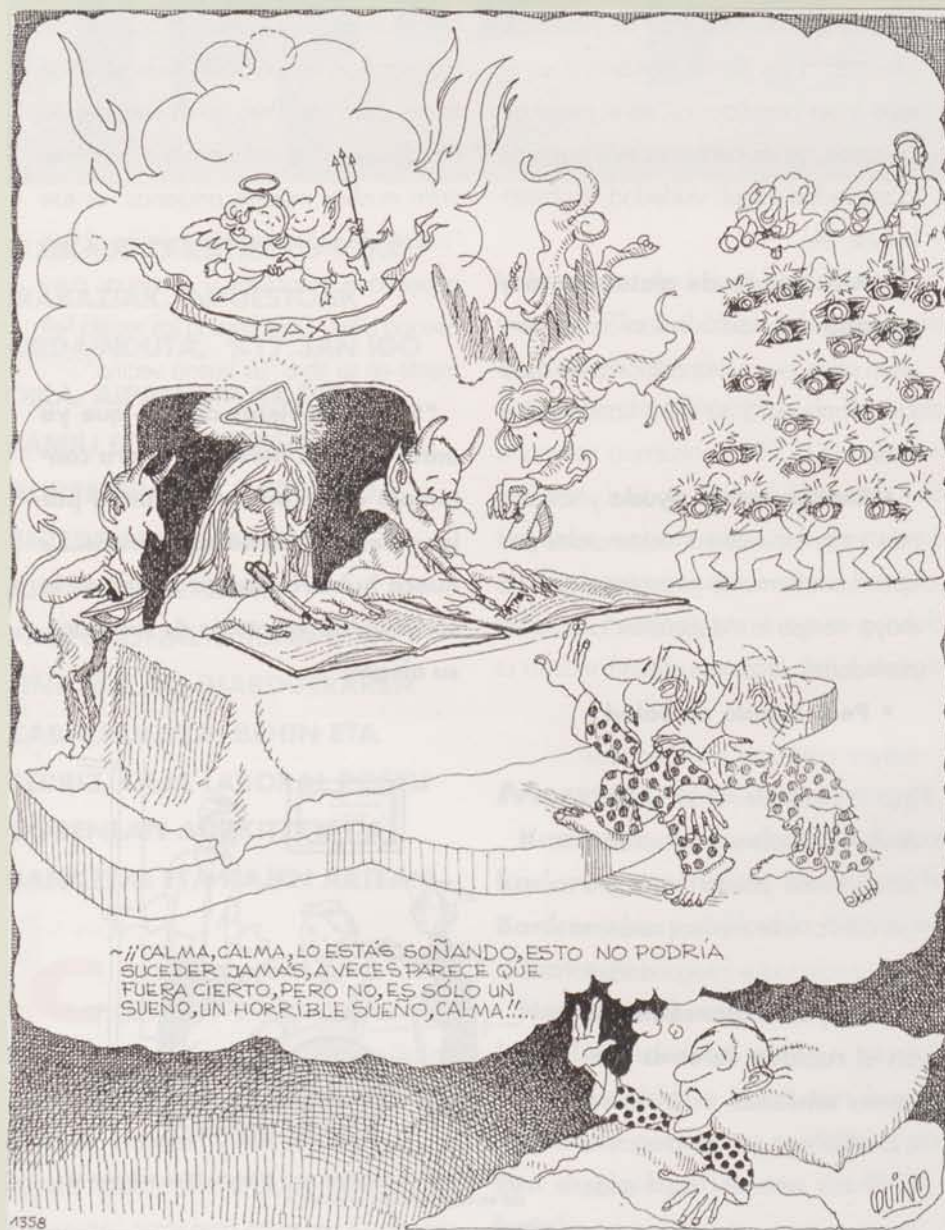


«Sra. García, su marido es muy afortunado de tenerla a usted en casa para que lo cuide.»

Aula Cooperativa

José M^e Larrañaga

Educación



La educación constituye un ingrediente básico del cooperativismo y, posiblemente, junto a la solidaridad, el trabajo como valor superior al capital y la democracia, el factor determinante que mide el grado de calidad alcanzado.

Por ello es preciso determinar el nivel de compromiso en educación que estamos dispuestos a asumir en la Corporación, y más ahora que hemos dado un paso cualitativo incommensurable al iniciar una etapa, sino la última al menos, la de mayor proyección educadora de toda nuestra historia, tal cual es la creación de Mondragón Unibertsitatea.

En el proyecto se ha apostado por un tipo de educación en el que tengan cabida: los fundamentos cooperativos, la ciencia, la tecnología, las ciencias empresariales y las humanidades. Son necesidades humanas que se entrelazan y correlacionan entre sí para lograr una finalidad que nos identifica sobre otras Universidades: formar personas capacitadas para impulsar empresas democráticas y solidarias.

Nadie es tan ingenuo como para pensar que las ciencias y las tecnologías son inocuas desde el punto de vista ideológico. Ocurre que hay quien pretende negar esta evidencia para así implantar "su" ideología como la norma que no se puede discutir porque es natural (es decir, no es ni norma, ni ideología). La ideología es determinante en todo proceso educativo. La nuestra es la solidaridad y la democracia.

Los avances tecnológicos exigen no sólo nuevos conocimientos y habilidades para su empleo, sino que requieren la capacidad de cuestionarnos el uso que de ellos hacemos desde un punto de vista ético.

¿Cómo deben formarse las personas de hoy y de mañana para llegar a ser libres, solidarios, tolerantes y creativos en el seno de una sociedad multicultural, multiétnica y multiétnica? Reconozcamos que preguntas como éstas no son exclusivamente

pedagógicas. Ante ellas los educadores deben sentirse también educados.

Futuro

Son tan rápidos y tan espectaculares los avances de la ciencia y la tecnología que están produciendo una aceleración de la historia que hacen que el tiempo que vivimos sea rigurosamente presente-futuro (el impacto internet, mercado mundializado, etc.) Pero si pensamos en el tiempo vital de los alumnos, les cuadra mejor el tiempo futuro-presente. Trabajar ahora para el futuro con la mirada puesta en el porvenir más que en la actualidad: todo educador, por tanto, debe trabajar con visión anticipadora.

La educación cooperativa se orienta hacia un objetivo muy definido: la persona. Por lo que se refiere a la antropología pedagógica que subyace en nuestra experiencia hay un permanente y fluido diálogo entre tecnología y trabajo operativo pero no es tan clara la relación entre ciencia, tecnología y humanidades: es este un plano, universitario, al que ahora accedemos por vez primera.

Hemos sabido integrar el estudio y la práctica tecnológica con alta cualificación pero, no es tan evidente que hayamos logrado tal nivel en lo que al conocimiento de las humanidades se refiere, aparcado en la conciencia y el ejemplo de personas individuales.

El diálogo tecnología-trabajo operativo es una buena y firme base de despegue hacia empeños de mayor alcance. Y no nos debe asustar el descubrir la relación con las cuestiones radicales de la filosofía y de las ideas con la práctica cotidiana en las empresas. Los valores, las creencias, los fines y los modelos de gestión deben ser contemplados a la luz de las ciencias humanísticas dándoles, no una proyección diferente sino más profundidad científica.

Implica esto un cambio de mentalidad en el profesorado, es decir, una renovación de la educación desde dentro, no desde la sucesiva imposición de reformas pedagógicas, sino desde el reclamo de

nuevas exigencias sociales. Es decir, lo dicho hasta ahora supone no tanto revisar las materias que se imparten (el currículo será similar al de otras Universidades), sino el modo de facilitar el aprendizaje de las habilidades sociales y la conciencia crítica que se debe orientar hacia el reconocimiento y aceptación de la democracia, la solidaridad y la supremacía del trabajo sobre el dinero.

Aprender a sentir

Se impone la superación del llamado "analfabetismo emocional" de los negocios y de las empresas introduciendo la educación humanística, es decir, la sensibilidad hacia los detalles humanos, hacia el rigor ético y moral, hacia el universo antropológico, en definitiva hacia las Humanidades.

El corazón de las personas que trabajan y, sobre todo, van a trabajar en el futuro, no puede ser ajeno al enigma como ser humano. La penumbra, cuando no oscuridad absoluta, en que han tenido que laborar en la empresa hasta ahora con respecto a los fines que trascienden de la mera producción o la imposibilidad de aportar creatividad, imaginación y sentimiento a la tarea, son áreas educativas inexploradas a nivel práctico. Hay, no cabe duda, infinidad de estudios, que quedan en mera teoría en nuestras universidades en lo que al mundo del trabajo se refiere pero no conducen muchas veces a nada más que a ejercicios intelectuales más o menos brillantes, cuando lo que hace falta es gestionar la realidad.

A este respecto somos tributarios del mayor empuje empírico de los autores americanos que nos "enseñan" desde su peculiar cultura empresarial las virtudes del aprendizaje en acción, de la participación en la gestión y hasta de las virtudes del reconocimiento de la "inteligencia emocional" para la mejora de las relaciones humanas.

Nosotros sólo podemos, con ridícula altanería, hacer el comentario de este tenor: explican lo evidente, no dicen nada nuevo, ni nada que no sepa- mos.

Ellos, manejan los conceptos científicos con la naturalidad que da el conocimiento estructurado dentro de un sistema de educación que integra ciencia, tecnología y operatividad. A nosotros nos queda, mejor dichos nos quedaba, el consuelo del "sentimiento cooperativo".

Digo nos quedaba porque el reto de nuestra recién inaugurada Universidad es precisamente descubrir en la "inteligencia emocional", que ya poseemos, la ciencia que la sustantiva.

Cita filosófica

"No sabemos lo que nos pasa y eso es lo que nos pasa"

Ortega y Gasset.

A veces se escuchan voces, creen estar autorizadas por el conocimiento del pasado, que aseguran que es imposible repetir la experiencia del cooperativismo de Mondragón porque fue debido a las circunstancias que se dieron cita en un lugar y momento concreto. Dicen que los factores que determinaron la realidad de nuestro cooperativismo son: líder, cultura existente previa, necesidades y circunstancias político-económicas muy concretas. No se pueden repetir todas estas condiciones en otro momento y lugar histórico diferente, concluyen.

Cuando así opinan están hablando de tecnología pero no de ciencia. Nuestros esquemas orgánicos surgen de las necesidades puntuales y están sujetos, por tanto, al influjo de cada situación en tiempo y lugar. La técnica se ajusta a lo concreto pero la ciencia es, debe ser, universal. Esa es la diferencia radical de los planos de actuación de tecnología y ciencia: la primera responde al momento y la finalidad especiales, la segunda asegura la respuesta general, universal.

Tenemos la tecnología pero aún no hemos investigado las raíces de universalidades de las que esta tecnología deriva. Y eso es una labor que le atañe, sobre todo, a los científicos. Es decir a los universitarios, que son quienes habitualmente trabajan la ciencia.

La empresa, participada por MCC Inversiones, Fagor Ederlan e ITT Industries Europe, prevé fabricar alrededor de un millón de unidades en 1998

FIT Automoción inicia la producción de sistemas de frenado



FIT Automoción ha dejado de ser un proyecto empresarial para convertirse en una nueva realidad industrial. De hecho, el próximo mes de febrero iniciará su andadura producti-

va en sus instalaciones de Bergara (Gipuzkoa) con la producción seriada de sistemas de frenado para el Grupo Volkswagen, una vez superadas con éxito las exigentes pruebas realizadas

por la empresa alemana sobre producto y procesos de fabricación.

Pinzas de freno

La actividad de esta empresa, participada por MCC Inversiones (33%), FAGOR Ederlan (33%) e ITT Industries (34%), se centrará en la producción de pinzas de freno, un sistema de frenado cuyos elementos principales son la carcasa de fundición, el pistón y las zapatas. FIT Automoción realizará el ensamblaje de los componentes, y entregará al cliente el conjunto completo.

Las previsiones iniciales apuntan a una producción de un millón de pinzas de freno, que estarán destinadas a cuatro modelos de automóvil del grupo alemán Volkswagen.

La inversión realizada para la puesta en marcha de esta actividad ha rondado los 1400 millones de pesetas y supondrá la creación de 36 nuevos puestos de trabajo directos y un número similar de empleos en la industria vasca de suministros.

IKAS KURTSOAREN BUKAERA



200 orduko Ikas izeneko kurtsoa gainditu ondoren, pozik azaldu ziren gazte hauek. Kurtsoak hiru helburu izan ditu: baloreak eta kultura korporatiboa landu, enpresa bere orokortasunean interpretatzeko ikuspegia eman, eta euren kooperatibetan integartzeko bidea erraztu. Argazkian ikusten den bezala, amaiera ekintaldian Jesus Larrañagak ere hartu zuen parte, irakasle lanetan. Zorionak!

PLAN DE RECICLAJE PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE TALLER DE LAS COOPERATIVAS DE MCC

El próximo mes de febrero comenzarán a impartirse de nuevo los cursos de "Preparación para el acceso a técnico medio" (Ciclos Formativos de Grado Medio).

La finalidad de estos cursillos es la de facilitar a los trabajadores que no dispongan de titulación académica, la posibilidad de estudiar a partir de octubre el curso oficial-reglado de TECNICO MEDIO.

Este proyecto de Reciclaje Profesional organizado por MCC para sus cooperativas asociadas, pero que está tam-

bién abierto al resto de empresas, se encuentra en marcha desde 1995, participando actualmente en él cerca de 500 personas. Casi todos los alumnos tienen en común que tras varios años desde que finalizaron sus estudios, y recordando viejos tiempos, han vuelto a las aulas.

El Plan se está llevando a cabo en varios Centros de Formación Profesional (Eskola de Arrasate, Lea-Artibai de Markina y Goierri de Ordizia), pero este año se pretende ampliar también a los Centros de Usurbil e Iruña-Pamplona.

El Laboratorio del Grupo Eroski se convierte, gracias a la acreditación de ENAC, en el primer laboratorio acreditado de una empresa de distribución alimentaria y uno de los 10 primeros laboratorios de España.

El laboratorio del Grupo Eroski, entre los 10 primeros del Estado español

ENAC, Entidad Nacional de Acreditación, ha certificado al laboratorio de control de alimentos del Grupo Eroski, convirtiéndole así en uno de los diez primeros del Estado español. La mencionada entidad es la única autorizada para certificar los sistemas de calidad de los laboratorios.

La homologación convierte además al laboratorio en el primero acreditado de una empresa de distribución alimentaria. En este sentido, cabe destacar que ha cumplido ya 20 años de trabajo en este principal cometido de garantía de la calidad de productos. Son tareas propias de actuación tanto la microbiología como la química y cuenta con más de 200 instrumentos analíticos a los que se realizan



más de 40 calibraciones anuales.

Desde el laboratorio del Grupo Eroski

se someten a dictamen más de 1.200 productos en más de 100 sesiones de cata al año, lo que significa que, tiene especial incidencia en los casi 4.000 productos EROSKI que se comercializan en todas sus tiendas desde hace más de 20 años desde su salida al mercado.

De acuerdo con las normas ISO 9000 y otros análisis de calidad, asegurar la calidad de los productos se convierte en la principal tarea de este equipo donde se incide en el desarrollo de los sistemas de calidad. Dicha actuación, se produce igualmente en las tiendas, supermercados e hipermercados del Grupo en toda España, así como en las plataformas de almacenamiento y distribución de las mercancías.

Tras su constitución en julio del año pasado, MCC Desarrollo aprueba su primera inversión destinada a apoyar el plan de desarrollo de Fagor Ederlan

MCC Desarrollo invierte 800 millones en FAGOR Ederlan



El Comité de Inversiones de MCC DESARROLLO aprobó el pasado mes de diciembre su primera inversión: 800 millones de pesetas. Una inversión dirigida a apoyar, en calidad de Socio Colaborador, el fuerte plan de desarrollo de Fagor Ederlan, que prevé invertir 5.300 millones de pesetas en los próximos años.

Fagor Ederlan es una empresa líder en el sector de componentes de automoción. Superó los 25.000 millones de pesetas de facturación en 1997, de los que dos tercios correspondieron a exportaciones, teniendo como principales clientes a Ford, BMW-Rover, GM-

Opel, Renault, Grupo Volkswagen, Honda y Mercedes.

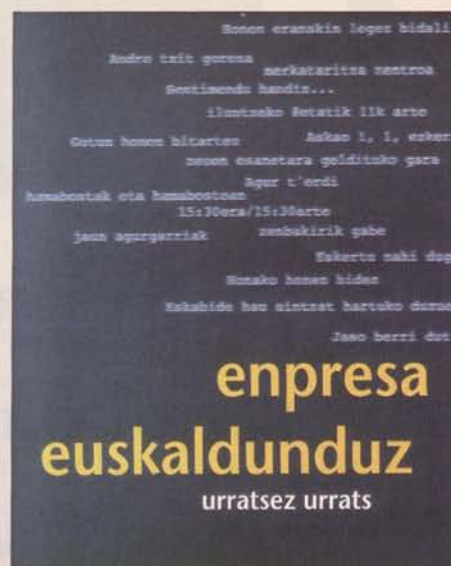
Por su parte, MCC DESARROLLO es una Sociedad de Promoción de Empresas (SPE) impulsada por el Gobierno Vasco y MCC en el marco del acuerdo de colaboración firmado en julio de 1996 entre el Departamento de Industria y MCC. Su misión es optimizar la rentabilidad de sus recursos, contribuir al desarrollo de MCC y ayudar a generar riqueza y empleo para el País Vasco.

MCC DESARROLLO tiene como socios promotores a MCC Inversiones y a SOCADE, S.A., Sociedad de Capital de Desarrollo del País Vasco, participa-

da ésta última por el Gobierno Vasco (40%) y las Diputaciones Forales de Alava (9%), Bizkaia (31%) y Gipuzkoa (20%).

Su capital social se eleva a 8.000 millones de pesetas, de los que 2.400 millones han sido aportados por SOCADE, 1.680 millones por MCC Inversiones y los restantes 3.920 por los siguientes socios financieros: Grupo Banco Santander (1.000 M), Banco Guipuzcoano (600 M), BBK (600 M), Corporación IBV (500 M), Caja Vital (400 M), Kutxa (400M), Caja Laboral (220 M), Aurora Vida (100 M) y Enisa (100 M).

libros



Gestión de la cultura corporativa

Ronnie Lessem

De la noche a la mañana, la cultura corporativa se ha convertido en un concepto arquetipo en los ambientes de dirección. En este libro, Ronnie Lessem explica la evolución de este concepto y se proponen caminos para trasladar la teoría de la cultura a la práctica corporativa.

Utilizando los casos de Gran Bretaña y EE UU, el autor ilustra los cuatro principales enfoques a disposición de los directivos para cambiar la cultura de la gestión: primario, racional, evolutivo y metafísico.

Este libro incluye un inventario cultural para ayudar a determinar el tipo de cultura dominante en su empresa y posibilitar la transición cultural de los años noventa.

Díaz de Santos

Más allá del capitalismo

David Schweickart

El pasado 15 de enero, el propio David Schweickart presentó este libro en Bilbao. Es una versión totalmente reelaborada de una anterior obra del autor publicada en 1980, "Capitalism or Worker Control?"

Su tesis central es que, a pesar del derrumbamiento del comunismo en la Europa del Este y del desmembramiento de la Unión Soviética, no es posible justificar el capitalismo desde ningún punto de vista, ni económico ni ético. Existe, en realidad, una alternativa al capitalismo que promete una mayor eficacia y un crecimiento más racional. Esta alternativa, "la Democracia Económica" es un socialismo de mercado con planificación descentralizada de las inversiones y democracia en el trabajo. Schweickart, profesor de filosofía en la Loyola University de Chicago, compara este modelo con otros y afirma su superioridad en todos los aspectos.

Presencia Social

Enpresa euskaldunduz

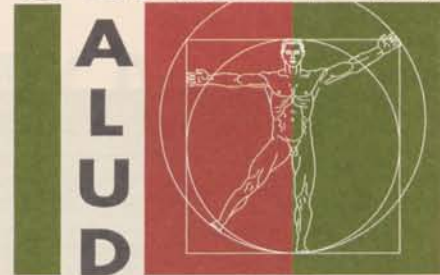
Urratsez urrats

Lan honen helburua enpresa eta profesionalen arteko gutuneriaren ereduak euskaraz bildu eta antolatzea da.

Lan honek kasu guztietarako balio behar du, bai gai zehatz bat erabili eta azaltzeko zein den modurik egokiena aztertu nahi denean, bai edozein negozio edo enpresaren eguneroko gutunak bideratzean aurkezten diren oztipoak gainditzeko.

Orohar, liburuak atal nagusi hauek ditu: gutuneria, jardueraren antolaketa, idazkien ereduak, merkataritzako kudeaketako saila, merkataritzako zenbait hitz eta esapideren bilduma.

OSASUNA



Las enfermedades profesionales

CON EL PRIMER NUMERO
DE LA REVISTA DE ESTE
AÑO, INICIAMOS UNA
NUEVA SECCION, DEDICA-
DA A ABORDAR ASPECTOS
QUE TIENEN QUE VER CON
EL CUIDADO DE NUESTRA
SALUD EN EL TRABAJO. A
MODO INTRODUCTORIO,
EUKENI OLABARRIETA NOS
PRESENTA LAS ENFERME-
DADES PROFESIONALES.



Hoy día cada vez se habla más en nuestro ámbito de salud en el trabajo y cada día son más las páginas que periódicos y revistas dedican a esta problemática. El permanente y frágil estado de equilibrio entre enfermedad y salud en el que vivimos, se ve muchas veces alterado, desequilibrado hacia el lado de la enfermedad, por múltiples razones, ya que son muchas las variables que influyen en

nuestra salud. Y entre éstas, van cobrando cada día más importancia las derivadas del medio ambiente que nos rodea, las llamadas "variables ecológicas", no sólo de la calle y de la atmósfera, sino también de los centros de trabajo.

Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de Seguridad y Salud en el trabajo?

Cada uno puede entenderlo de una

forma distinta según su vivencia, sus circunstancias, sus intereses, sus responsabilidades, etc..., pero desde el punto de vista de la Salud, estamos hablando del gran tesoro que supone para los humanos su salud. Sin salud todo lo demás vale para poco.

Pasamos la tercera parte de nuestra vida trabajando y en mayor o menor grado, y con intensidad variable, sometidos a los denominados riesgos laborales, mejor o peor conocidos, más o menos controlables.

Ruido, manipulación de pesos, posturas forzadas, movimientos que repetimos miles de veces al día, sedentarismo, estrés,... son los problemas más frecuentes, pero también exposición a tóxicos que afectan a millones de trabajadores, cuya repercusión en la salud no está muy bien estudiada. Y esto sin tener en cuenta otras condiciones sociolaborales de trabajo, cada

día más precarias en nombre de la competitividad, y que también tienen una influencia en el ámbito de la salud individual y colectiva.

De lo que más se habla es de la siniestralidad laboral, pero además de los accidentes de trabajo, se pueden producir las enfermedades profesionales, enfermedades contraídas a consecuencia del trabajo efectuado y ejecutado por cuenta ajena y que para

ser considerada como tal tiene que estar provocada por la acción de los elementos o sustancias y de las actividades especificadas por la Ley.

No hay más que ver la definición para darse cuenta de que los cooperativistas no tenemos "enfermedades profesionales" porque somos trabajadores por cuenta propia. Esto debiera ser motivo de alegría, pero desgraciadamente ni el ruido ni los tóxicos hacen distinciones en base al tipo de contrato que uno tiene con la empresa, y se queda sordo igual el cooperativista que el trabajador por cuenta ajena. La acción nociva sobre la salud es independiente de la condición societaria. Sólo la Ley hace distinciones en base al contrato.

Hay una lista de enfermedades profesionales que se revisa periódicamente a la que se van añadiendo nuevas patologías. La última añadida se recoge en una resolución del 30 de Diciembre de 1993, por la que se considera profesional la detectada en industrias del sector de aerografía en la industria textil de la C.A. de Valencia.

Vigilancia Médica

Si nosotros cogemos las estadísticas de accidentes y de enfermedades profesionales de la C.A.V. o del mismo Lagun Aro, veremos que el número de enfermedades profesionales es pequeñísimo y es que hay una evidente subdetección de dichas patologías.

¿A qué se debe esta subdetección?

Por un lado es muy escasa la vigilancia específica, es decir no hay unos protocolos montados homologados,

homogeneizados, para tal fin.

Muchas veces se hacen reconocimientos médicos totalmente inespecíficos que no sirven para el objeto que se pretende y que además pueden ser tildados de fraudulentos porque dan una falsa sensación de que no hay nada cuando lo que realmente se ha hecho es no mirarlo.

Por otro lado las enfermedades profesionales tienen en la mayoría de los casos unos periodos de latencia muy largos, es decir, desde que se inicia la exposición hasta que aparece la enfermedad pueden transcurrir decenas de años y entonces la relación de causalidad se desdibuja en el tiempo. A una persona expuesta durante 20 años a un neurotóxico y que le aparezca la enfermedad a los 70 años cuando ya está jubilado y a veces fuera de su lugar de trabajo, difícilmente van a establecer una relación entre el trabajo y la patología.

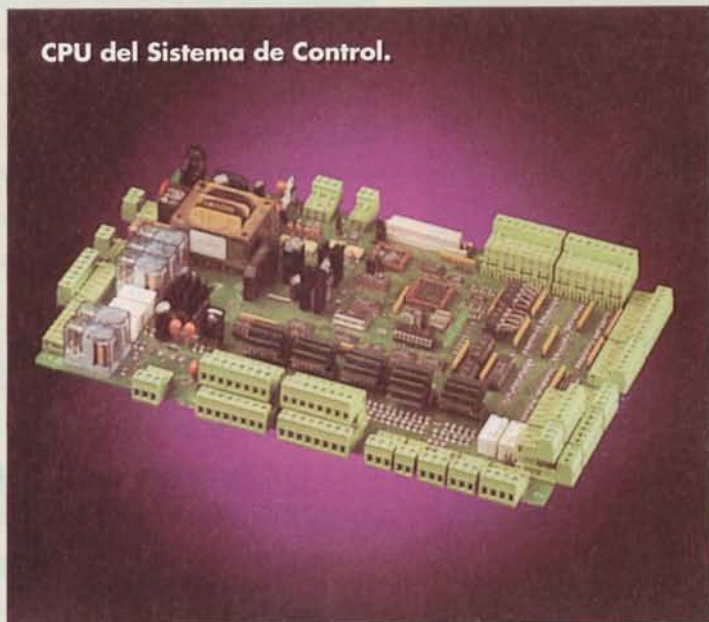
También hay problemas de conocimiento por parte de los médicos de las patologías profesionales que muchas veces no son diagnosticadas como tales.

Tampoco las Mutuas de Accidentes de Trabajo ponen mucho empeño en un diagnóstico ya que se verían obligados a pagar los gastos derivados de un tratamiento si los tuviere, de las incapacidades e indemnizaciones que se generasen.

En resumen, que parece que hay poco interés en detectarlas y ello se traduce en unas estadísticas poco fiables y que además cuando uno las ve tiene la sensación, equivocada por supuesto, de que aquí no está pasando nada.

ORONA lanza la nueva arquitectura de sistemas de control ARCA desarrollada en colaboración con IKERLAN

CPU del Sistema de Control.



Haciendo uso de tecnologías de última generación, Orona ha lanzado al mercado la nueva arquitectura de sistemas Arca, desarrollada en colaboración con IKERLAN, que permite un control jerarquizado de ascensores y múltiples posibilidades de personalización en función de los requisitos de cada edificio.

Arca incorpora un sistema de monitorización orientado al diagnóstico, configuración y supervisión de las instalaciones y también dispone de una terminal que facilita a los responsables técnicos realizar la puesta a punto y el mantenimiento de la instalación de forma sencilla y rápida. Esta arquitectura garantiza una comunicación fiable

con los servicios centrales de asistencia técnica.

El diseño del sistema ha sido llevado a cabo desde una óptica integrada y para ello el ascensor en su conjunto se ha definido como un sistema mecatrónico, permitiendo así simular el comportamiento dinámico del ascensor y llevar a cabo a continuación el análisis y selección de los componentes idóneos para el servicio y confort deseados.

Mediante la aplicación de la mecatrónica a este producto se ha conseguido un alto grado de simplificación en los sistemas electrónicos y mecánicos, dando como resultado instalaciones de ascensor más fiables, confortables, silenciosos y de bajo consumo energético.

La producción en 1997 superó la de 1992 apenas llegaron a 200.000

MAPSA: un millón de capacidad prod



La cooperativa MAPSA ha logrado uno de sus objetivos empresariales más codiciados: alcanzar una capacidad productiva de un millón de llantas de aluminio. La consecución de este objetivo es de suma trascendencia, ya que la capacidad instalada es un factor fundamental en este tipo de actividad para la captación de pedidos.

A ello ha contribuido de manera determinante todo el colectivo de Mapsa, que a través de su participación e implicación en la gestión de la empresa han conseguido mejorar sustancialmente la cooperativa en su globalidad.

El pasado año la producción de llantas de aluminio superó ligeramente las 800.000 unidades, con un incremento del 33% sobre las fabricadas el año anterior. El salto productivo que ha experimentado esta cooperativa navarra en cinco años ha sido espectacular, habien-

00.000 unidades. En el año

de llantas
activa



do pasado de facturar 196.000 llantas en 1992 a superar las 800.000 en 1997. Y las expectativas apuntan a que en 1998 se fabriquen 920.000.

En la actualidad sus clientes más importantes son GM-Saab, que absorbe el 65% de la producción, Seat Volkswagen, que calza en sus coches el 23% de las llantas producidas por MAPSA y el Grupo francés PSA, que les compra el restante 12%.

La cooperativa navarra empleó durante 1997 un total de 300 personas y logró una facturación de 4.200 millones de pesetas. A pesar de estos importantes saltos, y teniendo en cuenta el dinamismo del sector, MAPSA está trabajando ya el objetivo de conseguir una capacidad de 1.500.000 llantas para 1999, minimizando lo más posible la inversión y maximizando la mejora interna a través de la implicación de todos los componentes de la empresa.

SEI FAGOR implantará para ello, una versión especial de X-NEGOCIO 2.0 destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales.

SEI Fagor desarrolla la aplicación de gestión comercial de "Médicos sin fronteras"



Médicos sin Fronteras, Organización No Gubernamental (ONG) mundialmente conocida por su labor médico-humanitaria, ha seleccionado la aplicación de gestión comercial X-NEGOCIO 2.0 de SEI FAGOR para el despliegue de un sistema informático.

Dicho sistema informático, cumplirá una triple función. Por una parte gestionará la ayuda médica en lo que respecta al material sanitario (vacunas, sondas, plasma sanguíneo...); además, controlará la gestión de la logística de grandes operaciones humanitarias que la ONG desplaza en casos de grandes conflictos, catástrofes o epidemias; y en tercer lugar, se elaborará un programa para el control administrativo-contable del gasto y de las ayudas que se reci-

ben y se destinan a los diversos puntos del mundo donde Médicos sin Fronteras desempeña su labor.

Versión especial de X-Negocio

SEI FAGOR implantará una versión especial de X-NEGOCIO 2.0, desarrollada entre SEI FAGOR y la multinacional americana ORACLE y que está destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales. El referido software ha sido aplicado, igualmente, con anterioridad a más de 30 proyectos. Notables empresas europeas como CAMAIEU-Femme o SMURFIT-Cellulose du Pin seleccionaron X-Negocio para desarrollar importantes proyectos de mejora de la productividad comercial.

Internet/Intranet zerbitzuei buruzko kurtsoa

Gaur egun, Internet sareak informazioa lortzeko bide eta komunikazio tresna bezala duen garrantzia kontutan hartuz, ikastaro berezia antolatu du Iraunkor formazio zentroak datoren otsailaren 10ean hasita hile bereko 17rarte. Gainera, gero eta empresa gehiago hasi dira jadanik, Interneteko zerbitzu bereziak beraien organizazioan erabiltzen, hau da Intranet deritzona. Intranet sareen bidez, Interneteko zerbitzuak Korporazio mailan erabil daitezke. Horrela, kurtsoreen helburu nagusiak bi dira: Internetek eskaintzen dituen zerbitzuak ezagutu eta desberdindu, zerbitzu horiek dituzten posibilitateak identifikatu.

18 orduko iraupena izango duen kurtsoa, zuzendari orokorrei, marketing eta informatikako zuzendariei eta orohar teknologia hauek erabiltzeko prest dagoen edonori dago zuzenduta. Mondragón Eskola Politeknikoan izango dira klaseak eta ordutegia arratsaldez, 15.30tik 18.30ra izango da. Informazio gehiagorako, hona hemen Iraunkorreko telefono zenbakiak: 794700-712183.

NetSite: <http://mondragon.mcc.es/>

Novedades | ¿Algo interesante? | Destinos | Búsqueda en Internet | Gente | Software

MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

Euzkera English

- Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)
- Información Económica
- Grandes Grupos Sectoriales
- Centros de Investigación y Formación
- Catálogo de Productos
- Índice de Empresas de MCC
- Revista TU Lanbide
- Noticias de MCC

LKS Tasaciones se traslada a sus nuevas oficinas en Aretxabaleta

Este mismo mes de enero LKS Tasaciones ha estrenado sus nuevas oficinas en el edificio de Caja Laboral de Aretxabaleta. El negocio de tasaciones, que ocupa a una docena de personas, está orientado fundamentalmente a tasaciones ligadas a créditos hipotecarios concedidos por Caja Laboral. Durante el ejercicio 1997,



se realizaron del orden de 5000 tasaciones, alcanzando una facturación ligeramente superior a los 100 millones de pesetas.

La estrategia fundamental de LKS Tasaciones para los próximos ejercicios está dirigida a diversificar su negocio, realizando otro tipo de operaciones relacionadas con el sector inmobiliario.

Por último, cabe reseñar que LKS Tasaciones, -cuyo nuevo número de teléfono es el 712100-, es un área de actividad de LKS Ingeniería S. Coop., que en

1997 tuvo una facturación que superó los 800 millones de pesetas.

Para seguir el ejemplo de los más listos de la clase

El Cluster del Conocimiento, agrupación creada en el País Vasco para renovar la gestión empresarial, quiere que la experiencia de los mejores de la clase sea útil al resto. Nueve empresas son los modelos a debatir.

Los clusters, grupos de trabajo sectoriales creados para mejorar la competitividad de las empresas, han sido uno de los ejes de la política industrial del Gobierno Vasco en los años noventa. El objetivo básico es que, a través de los clusters, las empresas vascas aprendan a colaborar en competencia.

Enseñar con el ejemplo es una fórmula académica tan vieja como el mundo, y los conocimientos de gestión empresarial no van a ser una excepción. Uno de los clusters, el de Conocimiento en Gestión Empresarial, ha decidido tomar como ejemplo los casos de nueve empresas vascas con actuaciones llamativas en el campo de la gestión para difundir sus trayectorias, de forma que puedan ser útiles para otras compañías de entorno.

(...) La mayor parte de las nueve

empresas seleccionadas (ver cuadro) son de tamaño medio y están relacionadas con la automoción, uno de los campos industriales que ha sufrido

profundas transformaciones de gestión y producción en el País Vasco en los últimos años.

Cinco Días. 19 de enero de 1998.

Nueve avanzadas en gestión

Empresa	Actividad	Características y logros
Irizar	Carrocerías de autobuses	Revisión radical del proceso básico de la empresa desde el cliente al producto.
TVA	Componentes de automoción	Participación como clave de la mejora continua.
Fuchosa	Componentes de automoción	Com. interna: motor del cambio-internacionalización.
Danobat	Máquina-herramienta	Agrupación empresarial como respuesta estratégica.
Salica	Conservas de pescado	Mentalidad innovadora en un sector tradicional.
Coinpasa	Ingeniería y consultoría para el sector papelero	Internacionalización, calidad y marketing.
Grupo TTT	Tratamientos térmicos para automoción y aeronáutica	Diversificación como estrategia de crecimiento.
EB-Rim	Piezas en nuevos materiales para automoción y aeronáutica	Innovación y desarrollo de nuevos productos.
Maier	Piezas para automoción y electrodomésticos	Capacidad de adaptación al mercado.

MCCko osagaien dibisioak Mondragon Sistemas garatutako "Calitel" aukeratu

Eika, Copreci eta Matz-Erreka kooperatibek Kalitatearen Segurtasuneko "Calitel" izeneko "software" a aukeratu dute. ISO 9000 bezala zertifikatutako enpresen eskaera kontutan hartuz, Mondragon Sistemasek software hau garatu du, honela Kalitatearen Segurtasunean oinarri informatikoa eskainiz. Helburua, alde batetik burokratizazioa ebitatzea izango da, baina horretaz gain paperean idatzitako prozeduren inflazioa jeitsi nahi da. Gogoratu dezagun, bestalde, General Electric izan zela software hau erabili zuen lehen erabiltzailea.

CARTAS

Ya no es lo mismo

Frase cada vez más insistente que vengo escuchando de antiguos compañeros de MCC desde diversas esferas del Grupo. Todos ellos coinciden, desgraciadamente, en la desaparición creciente del humanismo y solidaridad que dieron origen a nuestra experiencia cooperativa: "sólo se piensa en producir y ganar" o "¿en qué nos diferenciamos de las demás empresas o grupos?", son interrogantes que introducen una cierta acidez en el idealismo subyacente de los primeros protagonistas de aquella magnífica utopía de D. José María.

En la última reunión de trabajo de ICTE (Instituto Comunitario de la Tercera Edad), a la hora de estudiar el plan estratégico hasta el año 2000, más aún, al momento de planificar temas específicos relacionados con la tercera edad, constaté con amargura que tanto MCC como Caja Laboral pasan olímpicamente de dicho colectivo, hasta el extremo de ignorar su existencia.

Me libraré muy mucho de incrementar el número de quienes, a menudo, sólo piensan en sus aportaciones originales al proyecto cooperativo, exigen un reconocimiento constante a su contribución, y se apartan de toda iniciativa del Grupo que no cuente con su protagonismo. No me canso de repetir aquello de que TODOS los imprescindibles yacen debajo de una losa: sólo los necesarios están en sus puestos.

Toda idea original pierde brillo con el tiempo, tanto por evolución como por rutina. Cambian las personas, los escenarios y los problemas: todo exige una puesta al día constantemente analizado; a medida que se superan las carencias que dieron origen a la "Idea", bajamos los brazos, ralentizamos el esfuerzo y comenzamos a mirarnos al ombligo egoísta, paso previo a la pérdida del sentido solidario.

Con el tiempo, la filosofía del fundador se desdibuja, se olvida, y en el peor de los casos se manipula. Esta actitud, rechazable y maliciosa, sí que exige una actualización: el hecho de que los problemas cambien o se solucionen, no dan derecho a nadie a olvidar los fundamentos de quien, en su momento, creó instrumentos de libertad y promoción humana que sirvieron para entonces y que siguen siendo igualmente válidos hoy. Quien quiera ignorar todo ello debería tener presente el principio de que, cuanto somos y tenemos lo debemos a la sociedad, y como tal habrá que devolverlo de alguna forma.

Andoni Pérez Cuadrado, Socio jubilado de ORONA

El "faro" Mondragón

Sintiéndonos altamente complacidos por el nivel de reflexión, manifiesta voluntad solidaria y vocación internacionalista, reflejado en el último número del "TU" (419-diciembre 1997), no podemos dejar de advertir que la experiencia Mondragón para muchos es un FARO que ilumina las esperanzas para generar fuentes de trabajo, bajo el signo de la solidaridad y la participación. Y recrear espacios de poder económico y equilibrio que permita atenuar los efectos devastadores de la globalización y concentración capitalista. De ahí que valoremos la actitud de intelectuales y dirigentes de Mondragón que, con una fuerte base de realismo, mantienen vivo el ideal de la cooperación, demostrando que también son exitosos los emprendimientos económicos colectivos, apoyados en la persona y en contraposición con los conceptos del neoliberalismo que le otorgan un valor superlativo al capital y al individualismo.

Foro de economía solidaria de Mendoza (Argentina)

¿Deshumanización y mentira social?

He leído con atención la carta que Mila Larrañaga ha escrito al DV en la que, entre otras cosas, critica la deshumanización del trabajo en las cooperativas y califica el cooperativismo de mentira social. Y no me resisto a hacer unas puntualizaciones sin ningún afán polemizador, por el contrario, es más una reflexión que una constestación para entrar en debate. Y las hago desde una posición doblemente privilegiada. Por un lado por el hecho de llevar 28 años en el servicio de Salud Laboral de Lagun Aro, 15 de ellos atendiendo directamente los servicios médicos de muchas cooperativas, y que a modo de atalaya me ha permitido observar la evolución de un colectivo que como todo lo que nos rodea ha evolucionado, y por otro lado por mi condición de médico, al que muchos de toda condición laboral y jerárquica, acuden muchas veces a contar sus problemas de salud pero también sus cuitas y preocupaciones a modo de confesionario. Es verdad que el cooperativismo ha cambiado, que las cooperativas ya no son como antes. Por supuesto que han cambiado, nada es eterno ni inmutable. Tampoco el entorno sociolaboral es el mismo. Aquellos años de mieles se han convertido en estos años de hie-

les. Competitividad, agresividad empresarial,...el mundo del trabajo se ha convertido en un mar arbolado, lleno de tiburones, donde sobrevivir es a veces un milagro. Esta necesidad de supervivencia ha servido y está sirviendo de justificación para que las empresas ofrezcan trabajos temporales, a veces de muy escasa duración y con bajos salarios, empleo precario se llama a ésto, inestable. Todos los estamos sufriendo con nuestros hijos o familiares, yo tengo tres, dos con los estudios acabados, en edad de trabajar y trabajando, pero en precario, sin un futuro claro.

Muchas veces he escrito sobre el particular, unas con tono caústico, otras con tono agridulce, y nunca he tenido miedo en criticar los abusos que en nombre de la competitividad y la supervivencia se cometen. Creo que la crítica y la autocrítica son imprescindibles y que a veces lo que nos sobra es triunfalismo.

Dice Mila que las cooperativas se han deshumanizado. El término me parece inexacto y cruel. En todos los años que llevo aquí no he visto dejar a nadie desamparado, tirado. Se han cerrado cooperativas y a todos se les ha buscado una solución, nadie ha quedado en la calle como se ve con tanta frecuencia en nuestro entorno. Personas con incapacidades permanentes totales reconocidas por la CEI no han perdido nunca el puesto de trabajo ni se les ha mandado a la calle como sucede en otras empresas. En Lagun-Aro tramitamos casi 90 incapacidades anuales y a los interesados se les da todo el apoyo médico y jurídico necesario. En otras empresas no se atreven ni a solicitarlas por medio de perder el empleo. A este respecto he de aclarar que el personal médico de Lagun-Aro está perfectamente capacitado y titulado para valorar minusvalías, incapacidades, secuelas y que nuestros informes al respecto gozan de una merecida reputación en los organismos oficiales. Lo digo sin falsa modestia. Cooperativas que han pasado momentos muy delicados hubiesen cerrado de haber sido sociedades anónimas y no hubiesen contado con el apoyo del grupo; hoy muchas de ellas están recuperadas y boyantes con más puestos de trabajo que entonces.

Pocas empresas invierten en formación, herramientas de gestión, recursos humanos, planes preventivos, vigilancia de las condiciones de seguridad e higiene, como se hace en las cooperativas.

Sería largo y prolijo ir comparando muchos de estos aspectos entre

cooperativas y sociedades anónimas, pero invito a que lo hagan individualmente y que cada uno saque sus conclusiones. Yo la saqué hace tiempo, y conociendo muchas empresas de pequeño, mediano y gran tamaño, desde luego me quedo en la cooperativa.

¿Qué es posible mejorar? por supuesto que sí, ¿qué se cometen abusos? también, pero hablar de deshumanización me parece fuerte.

Dice Mila que el cooperativismo, además de inhumano, es una mentira social. Se suele decir que los pueblos tienen los gobernantes que merecen, y yo no estoy de acuerdo con ello, pienso que tienen los gobiernos que toleran. Y el cuento nos es aplicable, ya que si es una gran mentira es porque todos en una forma u otra consentimos la mentira. Yo no pienso que sea una mentira, y me remito a los hechos: el panorama industrial de Mondragón hace 25 años y el actual, y como Mondragón otras villas de nuestra geografía que han visto cerrar empresas y perder puestos de trabajo por miles, mientras que las cooperativas los han mantenido e incluso los han aumentado. Por algo será.

¿Qué no es todo lo bueno que nos gustaría? Pues claro. ¿Que hay desilusión y frustración en muchos? De acuerdo, pero una gran parte de la desilusión y de la frustración que hoy sienten muchos es porque quizás habían puesto demasiada ilusión y esperanza en un proyecto que consideraban les iba a dar un trabajo confortable y seguro, a refugio de temporales, una especie de paraíso laboral, un Shangrilá, donde todo es paz y dulzura. Y qué desilusión cuando el temporal arrecia y el refugio que creíamos tan seguro tiene goteras por donde te entra el agua que te salpica y moja,...pero no te ahoga.

Es muy difícil no dejarse influenciar por el medio que nos rodea y es más difícil todavía encontrar la fórmula mágica de sobrevivir sin pasar por una agonía dolorosa. Los tiempos que nos aguardan no van a ser fáciles. Conozco a muchos, dentro y fuera de las cooperativas que repiten lo que decía aquél, Virgencita, Virgencita, que me quede como estoy. Y que conste que con esto que digo no pretendo ser un conformista inmovilista y mucho menos renunciar ni a la crítica ni a la autocrítica.

No hay paraísos terrenales, ya no quedan, ni mucho menos laborales. Pero hemos de luchar por ellos, con crítica constructiva, despiadada si es necesario, pero sin flagelaciones públicas.

Eukeni Olabarrieta

Bartzelonan jaio zen duela 26 urte, telekomunikazio ingeniaria da eta euskara bapo egiteaz gain beste zazpi hizkuntza ere menperatzen ditu. Esportazio buruetariko bat da bere kooperatiban.

Josu Tornay

J. M. F.

FAGOR Elektronikako bazkidea

Esaidazu Josu, nola iritsi zinen Euskal Herrira?

Bartzelonan bizi nintzela, Irungo neska batekin nengibilen. Neska hau, bere ikasketak bukatu zituenean, bueltan etorri zen Irunera; eta ni berarekin, nahiz eta gero harremana apurtu genuen. Urtebete eta hamar hilabete egin ditut hemen dagoeneko, eta azken urtea Arrasaten bizi izan naiz.

Eta nola heldu zinen Arrasatera?

Prentsan irakurri nuen Coprecik jendea behar zuela. Kurrikuluma bidali nuen eta Coprecikoek Fagor Elektronikara pasatu zuten. Handik deitu zidaten eta 96ko maiatzan lanean hasi nintzen.

Eta orain bazkidea zara.

Horixe! Urtebete kontratatu moduan egin eta gero bazkide egin zidaten.

Eta zer egiten duzu?

Esportazio arduraduna naiz.

26 urte eta esportazio burua!

Bai. Horrela suertatu da. Ni behintzat oso gustura nago, bestela ez nintzateke hemen egongo, Bar-



tzelonara joango nintzen bueltan. Hemen lagun asko daukat, lanean ere ederto, beraz, hemendik jarraitzeko asmoa.

Eta euskara bi urtetan nola ikasi daiteke?

Argi neukan hasieratik ikasi beharrean nengoela. Ez nuen euskaraz hitzegiten zutenak erderara behartu nahi. Urtebetean aurrerakada ederra eman nion eta orain, tira, nire euskeraz ez da oso ona, baina ulertzeko eta hitzegiteko arazo larririk ez daukat.

Euskaraz aparte, beste hizkuntzarik menperatzen?

Beste zazpi.

Jesus! Txipa buruan sartu eta listo ala?

Betidanik gustatu izan zaizkit hizkuntzak. Euskaraz aparte, katalana, espainola, frantsesa, ingelesa, italiarria, portugesa, eta errusiarra menperatzen dut.

Harrapatu zaitut. Eta alemana, zer?

Hasita nago dagoeneko.

Behin hiruzpalau menperatuz gero errazagoa da besteak ikastea?

Bi hizkuntza erromaniko menperatuz gero, besteak errazagoak dira. Euskararena diferentea da; errusiarra menperatzea lagungarri egin zait euskara ikasteko.

Esportazio gizona izan nahi dut. Baldintzarik?

Hizkuntzak, kultura ezbedinetara moldatzeko gaitasuna, eta merkatuak ondo ezagutu.

Eta gu ezagutzen gaituzte?

MCC geroz eta ezagunagoa da munduan zehar, baina oraindik gutxi. Fagor nahiko ezaguna da Europan, gehienbat elektratresnakeko ekoizle moduan; Europatik kanpo Fagor ez da oso ezaguna.

Gai aldatuz. Bartzelonak galtzen duenean, sufritu?

Bai horixe. Nou Camp-etik 50 metrotara jaio nintzen, eta horrek asko markatzen du.

Bestelako afiziorik?

Literatura, linguistika, xakea, mendia, lagunak...

“Betidanik gustatu izan zaizkit hizkuntzak”

