

**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 385 Zbkia - Noviembre 1994 Azaroa - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**XEBE DIEZ,**  
eguraldiaren gizona

*aintzina*  
**SALINERAS**

*Suplemento Especial*

**DIVISION  
COMPONENTES  
ELECTRODOMÉSTICOS Y  
ELECTRÓNICOS**



# La remuneración del trabajo



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**



## Pagar el trabajo

La obtención de unos medios de pago, que es lo que constituye la retribución, da a la sociedad y a las personas que la componen capacidad de gasto: posibilidad de obtener bienes materiales, culturales y morales. Teóricamente, da poder de acceder al bienestar que la sociedad proporciona, o es susceptible de proporcionar.

De ahí que el estímulo hacia el incremento de la capacidad para obtener más ingresos sea uno de los ingredientes más instalados en la cultura de todos los tiempos y a cuyo atractivo no se ha sustraído ninguna parcela de la sociedad ni, en términos generales, ninguna de las unidades singulares que la componen.

Establecido este presupuesto, puede afirmarse a continuación que en la sociedad se dan, en ambos extremos, dos situaciones bien distintas.

La primera descansa en las **leyes del libre mercado**, según las cuales se paga más aquello que, siendo necesario, es más escaso. Lo mismo ocurre con las personas, que en cualquier circunstancia se evalúan mejor según su rareza, ya sea en el campo de la vida artística, deportiva, política y, por supuesto, empresarial. El mecanismo del mercado funciona libremente y la sociedad entiende que la mejor forma de cumplir sus objetivos de carácter competitivo se consigue pagando más por todo aquello que por su calidad o escasez pueda proporcionarnos más satisfacciones.

No es el caso de nuestro cooperativismo. Y, sin embargo, se están dando en todos los grupos, casi sin excepción, situaciones que, aunque aisladas, admiten -aunque no de buen grado- soluciones específicas al margen del *abanico salarial* ante la escasez de profesionales para puestos singulares, que alcanzan, como parece razonable, también a los puestos gerenciales.

Pero no podemos olvidar que nuestro cooperativismo se halla incrustado en el mundo occidental en el que forma -o pretende formar- un "subsistema", planteado bajo las mejores estrate-

gias a su alcance para desarrollar su vida empresarial -producción, comercialización, investigación y organización- y que organiza su vida interna en base a postulados de democracia, solidaridad y trabajo, desconocidos en otros ámbitos.

Por eso la segunda formulación en el otro extremo podría ser la de **aporte cada uno lo que sea capaz y reciba lo que necesita**.

Aquí se derrumba el factor competitivo. Desaparece el encumbramiento del valor aportado por la rareza o la escasez, y no se negocia la retribución bajo las leyes de la oferta y demanda.

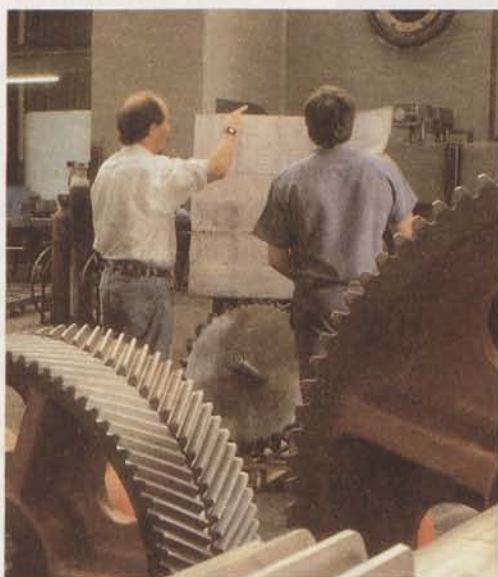
Cada socio debe aportar lo que sabe y puede, y debe recibir lo que, en equiparación con los demás que trabajan con él, necesita. Este postulado, fácil de formular, no es tan fácil de lograr que se aplicado.

Trasladado a nuestros preceptos, ¿constituiría un valor aceptable, en el cómputo de las necesidades, la estructura familiar en su magnitud y distintas circunstancias?. ¿Habría que tener en cuenta los demás ingresos de la unidad familiar?. ¿Estaríamos dispuestos a aportar cuanto fuéramos capaces en cualquier nivel de la organización aunque, pese a nuestra real aportación de trabajo por su singularidad profesional o exigencias derivadas del cargo, percibiéramos una menor retribución que otros socios en puestos más accesible y de menor compromiso y responsabilidad?.

Seguramente no, porque es bien perceptible que somos tributarios de la cultura que nos rodea y cuyo influjo, activado por lo que vemos a nuestro alrededor, nos ha hecho más receptivos a la idea de pagar con más medios a aquellos trabajadores socios que se distinguen por su mayor aportación laboral, profesional o científica a la cooperativa.

A partir de esta convicción, el arduo camino de hallar el punto de equilibrio en el pago por el trabajo ya es sólo cuestión de hacer de los valores éticos un instrumento de eficacia. □

5 El salario del talento



23 Euskal Kultura: SALINERAS



28 Aintzinakoak: XEBE DIEZ



## Pagar el trabajo

Editorial

2

## El salario del talento

José M.<sup>o</sup> Ormaechea

5

## Tendencias actuales en política retributiva

Luis M.<sup>o</sup> Ugarte

10

## Entrevista: ENDIKA AMILIBIA

Javier Marcos

16

## ¿Otros tiempos?

Antonio Cancelo

18

## Todavía hay futuro

José M.<sup>o</sup> Mendizabal

20

## Aintzinakoak: SALINERAS

José M.<sup>o</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarin

23

## Euskal Kultura: XEBE DIEZ

Javier Marcos

28

## Begi belarri

Por Uribe

30

## Kooperatibetako berriak

32

Director: Javier Marcos.  
Diseño: MCC  
Imprime: A. G. ELKAR, S. Coop.  
D.L. BI-2583-89

### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.<sup>o</sup> Ormaechea.  
Consejeros: José M.<sup>o</sup> Larrañaga. José M.<sup>o</sup> Mendizabal. Jesús Goienetxe.  
Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>o</sup> Herrasti.  
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

Edita: OTALORA  
(Consejo General MCC)  
Teléfono: (943) 79 79 99  
Fax: (943) 77 07 88



## En este número...

**E**l número de este mes de noviembre tiene como tema principal la política de remuneración del trabajo, un asunto que tras la aprobación de la norma sobre política retributiva en el III Congreso ha sido tema de debate entre los cooperativistas. **José M<sup>a</sup> Ormaechea** hace en su artículo un recorrido histórico por las huellas del abanico retributivo; **Luis M<sup>a</sup> Ugarte** analiza las nuevas tendencias que en relación a políticas y sistemas retributivos se abren paso en el mercado; **Antonio Cancelo** nos cuenta cuál ha sido la evolución de su pensamiento en relación a este tema; y finalmente, **Endika Amilibia**, presidente de Orona, responde a las preguntas que sobre este tema le ha formulado T.U. Lankide.

Pero la revista de este mes aborda también otros temas. **José M<sup>a</sup> Mendizabal** afirma en su colaboración mensual que el futuro de las cooperativas dependerá de su nivel de rentabilidad y de la voluntad de sus hombres y mujeres.

**Carmelo Urdangarin, José M<sup>a</sup> Izaga y Koldo Lizarralde** analizan en sus páginas sobre oficios antiguos las técnicas utilizadas para la obtención de la sal, una sustancia que históricamente ha tenido una gran importancia para el hombre.

T.U. Lankide tuvo ocasión de charlar con **Xebe Diez** para las páginas de Euskal Kultura, un hombre del tiempo algo atípico, que con un estilo muy personal ofrece diariamente el pronóstico del tiempo en el segundo canal de ETB.

El compendio de noticias de nuestras Cooperativas y las secciones habituales de las últimas páginas ponen el punto final a la revista de este mes, un mes por otra parte, especialmente significativo ya que se cumple el decimooctavo aniversario de la muerte del fundador de la Experiencia Cooperativa, **José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta**.

## Ale honetan...

**A**zaroko ale honen gai nagusia lanaren ordainketa-politika da, III. Kongresuan ordainketa-politikari buruzko araua onartu zenetik kooperatibisten artean eztabaidagai izan dena. **Jose M<sup>a</sup> Ormatxeak** historian zehar izan diren ordainketa-erak jorratu ditu bere artikuluan; **Luis M<sup>a</sup> Ugartek** merkatuan ordainketa-politika eta -sistemetan zabaltzen ari diren joera berriak aztertu dizkigu; **Antonio Cancelok** gai honetan bere pentsakerak izan duen bilakaeraren berri eman digu; eta azkenik, **Endika Amilibiak**, Oronako lehendakariak, gai honi buruz T.U. Lankidek egin dizkion galderai erantzun die.

Baina hilabete honetako aldizkariak beste gai batzuk ere landu ditu. **José M<sup>a</sup> Mendizabalek**, hilero eskaitzen digun atalean, kooperatiben etorkizuna errentagarritasun-mailaren eta bere gizonemakumeen borondatearen menpe dagoela adierazi digu.

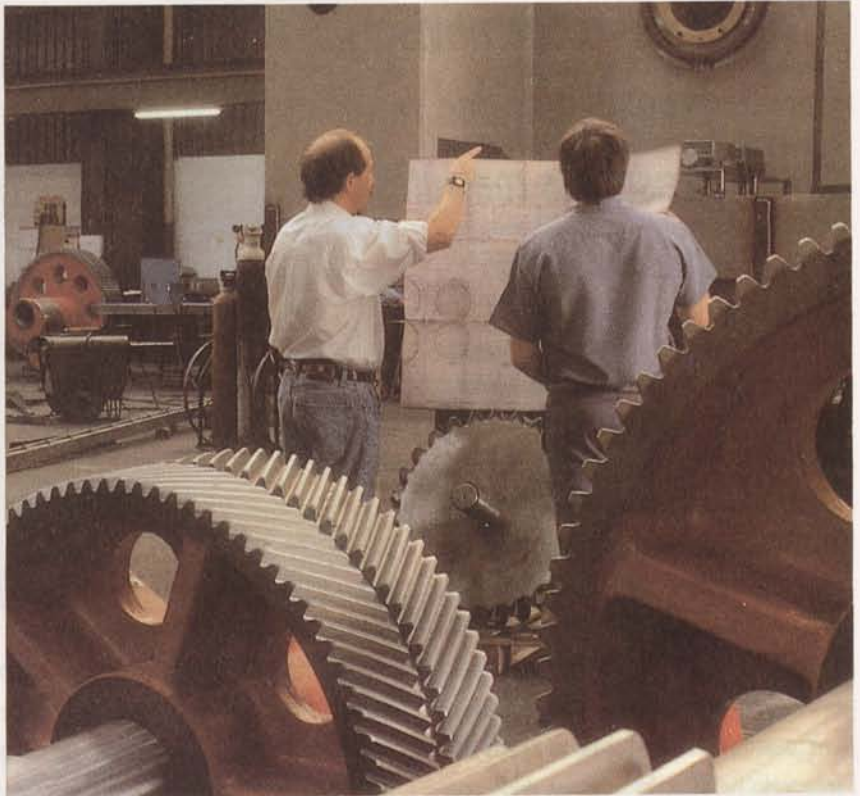
**Karmelo Urdangarin, Jose M<sup>a</sup> Izaga eta Koldo Lizarralde**, historian zehar gizakiarentzat izugarriko garrantzia izan duen gatza lortzeko erabiltzen ziren teknikak aztertu dizkigute, antzinako lanbideei buruzko orrietan.

Euskal Kulturaren atalean, T.U. Lankide **Xebe Diezekin** hitz egiteko aukera izan zuen. estilo erabat pertsonala erabiliz ETBko bigarren katean eguneroko eguraldiaren berri ematen digun eguraldi-gizona dugu **Xebe Diez**.

Azkenik, gure Kooperatibetako berri-multzoak eta azken orrialdeetako ohizko atalek amaiera ematen diote hil honetako aldizkariari; esan beharra dago, bestalde, hil hau esanguratsua dela, **Jose Maria Arizmendiarieta** Kooperatiba esperientziaren fundatzailea hil zeneko 17. urteurrena ospatzen baita.



Jose M<sup>a</sup> Ormaechea hace un recorrido histórico por las “huellas” del abanico retributivo para afirmar que la retribución de los altos ejecutivos “es un asunto de trascendencia menor”. En su opinión la interpretación actual del abanico retributivo tiene que tener cierto paralelismo con la dimensión de los cambios sociales que se han experimentado desde 1956 hasta nuestros días.



## “El salario del talento”

José M<sup>a</sup> Ormaechea

Me permito encabezar este artículo entrecomillado para ya, de entrada, marcar el acento en algo que deseo dejar bien sentado: la remuneración de los altos ejecutivos en las cooperativas es un asunto de trascendencia menor, incapaz de competir en importancia con otras variables más críticas de la moderna gestión que después de tantos años han restado relevancia al modelo de retribu-

ción en el cooperativismo. Y es que el **salario del talento** como también preocupa en cualquier país y en todas las empresas, lo he copiado como título de otro trabajo en inglés que trataba el mismo tema.

Una primera afirmación con la que todos los lectores deben de estar de acuerdo es que el escenario social que propició aquel legendario “abanico retributivo del 1 a 3” establecido en 1956, es

absolutamente distinto al que hoy da marco a nuestras empresas, al conjunto de la economía y a la percepción de los principios que acreditan los comportamientos humanos. Más aun, los cooperativistas pioneros basaron en gran parte su prestigio, su capacidad de liderazgo y la justificación de sus presupuestos éticos, en mantener esa escala que, dicho sea de paso, se ajustaba a las remuneraciones, mínima y máxima, que



“**A**migos cooperativistas, hoy existe una gran solidaridad retributiva. Si alguien pensara lo contrario me gustaría saber por qué lo cree así”.

entonces percibían los hombres que cubrieron las primeras plantillas.

Eran en todo caso remuneraciones que se hallaban al borde de la subsistencia. Esa era la forma en que se veía a muchas leguas aun la posibilidad de tener coche, una televisión, o un radio, y toda la parafernalia de electrodomésticos de la que hoy disfrutamos, casi sin excepción, los cooperativistas.

Y aunque así no fuese, el tema del intervalo retributivo -que es de lo que se trata, más que de la remuneración como sistema- como otras tantas normas de nuestra organización, debe asumirse como una materia abierta a la mejora y a la adaptación permanente. Por eso su actualización no debiera menoscabar la conciencia colectiva que sentimos por pertenecer a unas sociedades democráticas llenas de vitalidad.

### Por las huellas del “abanico” retributivo

El cooperativismo tuvo mucho que ver en su origen con cierto liderazgo y apoyo hacia los trabajadores. Ya entonces, Monseñor Ancel, creo que Obispo de Marsella, remarcaba en sus escritos, que los primeros cooperativistas teníamos en cuenta, que los líderes trabajadores deberían hallarse muy cerca de éstos -en sus costumbres, en su capaci-

dad económica, en los barrios en los que vivían- porque el obrero no podría entender como amigo suyo y dirigente a un técnico o gerente que se alejara de su ámbito de convivencia: este modelo de relación encerraba los gérmenes del principio de solidaridad que impregnan el cooperativismo de Mondragón.

No tiene nada de particular por tanto que a principios de octubre de 1956 se calculara una *escala de salarios* -aun sin la consagración cooperativa posterior y sin el empleo, por tanto, de términos como *anticipo laboral*- cuyo límite máximo era de 1 a 2,5.

Para el “peón ordinario” se fijó el índice 1 cuyo sueldo era de 1.500 pesetas mensuales si trabajaba 58 horas semanales, y para los más altos directivos 3.500 pesetas correspondientes al índice 2,5. De momento el índice 3 admitido en los primeros estatutos cooperativos no se aplicaría hasta 2 ó 3 años más tarde cuando se alcanzaron ciertos objetivos y se afianzó la economía de las primeras cooperativas.

Más tarde, se creó la “prima de compensación laboral” para remunerar las horas que sobre las fijadas en el calendario realizaban los directivos en los puestos de mayor relevancia, que debían mantener una dedicación plena y, gracias a su cargo, disponer de auto-

mía de funcionamiento.

Fue ya en 1979 cuando el Ministerio de Economía y Hacienda estableció el IRPF individualizado que tendía a recaudar más de quien más rendimiento obtenía y, por esta vía, se produjo en la escala de remuneraciones, que era proporcional al índice laboral, una deformación que redujo el intervalo 1 a 4,5 (-3 + 50% de “prima de compensación laboral”). No se reaccionó ante este hecho inesperado hasta 1983 en el que se vio que las remuneraciones altas creaban ciertas tensiones por su progresiva reducción relativa y se comenzaron a realizar los primeros estudios tendentes a una eventual revisión.

Por esta razón cuando en enero de 1988 se aprobó en la prórroga del I Congreso Cooperativo la implantación del intervalo 1 al 6, el principal argumento que se aportó era que habiéndose calculado el intervalo original del 1 al 3 en términos de “renta disponible”, exenta de impuestos, debería respetarse el concepto porque, en estas condiciones, el intervalo del 1 al 6 llevado a remuneraciones realmente percibidas disponibles se convertían en 1 al 4,90, no muy por encima del 1 al 4,5 que había regido hasta 1979.

Complementariamente, en el transcurso de tantos años -30 nada menos se había producido el efecto **deslizamiento** por el que el índice medio que en 1964 era 1,41 hoy se halla cercano al 1,80, con lo que se está reconociendo de forma implícita que la tecnología de cada puesto y la complejidad de la gestión han aumentado, aspecto que es inherente al cambio permanente de la





empresa y a sus consiguientes revisiones.

Todo este itinerario en la descripción sirve simplemente para terminar diciendo que ese intervalo o "abanico" del 1 al 6, que aún no ha sido admitido por algunas cooperativas, sólo, o casi sólo, tiene la misión de recuperar los extremos de 1 a 4,5 de las tablas afectadas por el IRPF hace 15 años por el principio de redistribución de renta que persiguen las exacciones fiscales y que en el cooperativismo ya lo teníamos reconocido por aplicación del principio de solidaridad retributiva.

Ya en 1992 se modificaron los criterios que han llevado a que en MCC hoy el máximo ejecutivo perciba una remuneración neta que es 6,9 veces la que disfrutaría el índice 1 más bajo.

Como todo el mundo sabe, esta relación sigue siendo ejemplar en el ámbito de la empresa, y en su disciplinada y conocida aplicación subsisten aún los conceptos de referencia a los demás

socios, y sigue impregnada aunque inevitablemente actualizada de los principios que dieron origen al cooperativismo.

### Mirando al presente

Con la familiaridad y honradez de miras que debemos tratar los temas en nuestra revista tu lankide, que queremos verla respetuosa con el mensaje de Arizmendiarieta, antes de analizar los efectos sobre su particular doctrina o exigencia moral, quiero traer aquí el recuerdo de una anécdota que fija, creo que correctamente, los cambios de mentalidad observados en los pasados casi 40 años.

Al crear Caja Laboral Popular, el 24 de setiembre de 1959, y poco después cuando fui promovido para dirigirla, se planteó la necesidad de proveerme de un coche. Corría el año 1961 y aunque en Ulgor (Fagor Electrodomésticos) existía un "peugeot", matrícula de Pontevedra, en la Caja, en la que había que poner las primeras sillas, no existía, evi-

dentemente, ningún coche.

El Consejo Rector de Caja Laboral Popular decidió autorizarme a adquirir un Seat-600 que a la sazón creo que costaba, si se obtenía directamente de la empresa, unas 100.000 pesetas, algo así como mi sueldo de 18 meses.

El Consejo aprobó un crédito específico por ese importe que yo debía devolver mediante el cobro de los kilómetros que, trabajando para la Caja, realizara en su beneficio o en el del "grupo" que había que desarrollar -Arrasate, Copreci, Soraluze, Lana, Ederlan y, más tarde, las cooperativas que compusieron Eroski, etc.-.

Evidentemente, la fórmula-a base de 3 pesetas por kilómetro- llegó a oídos de los Consejos Sociales de las cooperativas ya asociadas, y se planteó críticamente si era o no procedente llegar a individualizar la propiedad de un coche y si, para su adquisición, procedía que la Caja diese un crédito de 100.000 pesetas a su Director General. El tema se resolvió después de ciertas negociaciones de las que seguramente algunos socios nunca quedaron plenamente convencidos.

Independientemente de la mayor o menor relevancia que esta circunstancia anecdótica pueda tener, porque habría que remontarse 33 años hacia atrás para sentirse influido por aquel escenario social y moral, hoy, es lo cierto, que con la generalización del uso de vehículos resultaría chocante que al Director de la Caja se le pusiera el menor obstáculo para concedérsele un coche con ese destino, tanto que son miles de cooperativistas los que se han



beneficiado de ese apoyo financiero.

El mensaje que deseo transmitir, que no sé si lo lograré, es que algunas actitudes personales que en un tiempo adquirirían destellos de solvencia moral o incorruptibilidad ante los socios y la vida cooperativa, hoy no tienen la misma fuerza de convicción.

Ahora parece necesario dar solución a otros males de mayor apremio cuya naturaleza a veces se nos escapa al análisis.

### Las nuevas exigencias

El valor algo "fundamentalista" que se imprimió al intervalo remunerativo, y que aun hoy acertadamente se le reconoce en los principios básicos de MCC, va perdiendo rigidez, y su interpretación actual va al paso de los cambios sociales. No era lo mismo someterse a una remuneración tres veces superior a la mínima en 1956 que ahora en 1994. Era entonces una población escasamente capaz de superar niveles de subsistencia y, precisamente por esa razón, las diferencias abismales con quienes dirigían las empresas crearon la tensión social que tampoco permitía manifestarse a los sindicatos, al menos con libertad.

La falta de democracia interna, de apertura hacia el ensanchamiento de los horizontes empresariales y la enorme diferencia en las retribuciones, además del impulso animador del P. Arizmendiarrieta determinaron, como se sabe, el cooperativismo de Mondragón.

Hoy, el **salario del talento**, aquel que se considera justo a la hora de retribuir a nuestros altos directivos de MCC,


no puede establecerse del mismo modo.

Las remuneraciones reales en el grupo cooperativo se han elevado por encima del 300% -como se ve por encima de lo que ganaba el gerente hace 38 años- porcentaje que al confrontarlo con la progresiva reducción de los precios de equipamiento personal -vehículos, electrodomésticos y oportunidades de enseñanza superior- aún mejora y consigue cambiar aquella imagen proletaria, algo indigente, sobre la que el cooperativismo comenzó a actuar.

A nuestros directivos puede pedírseles hoy acierto en la gestión, confianza en el resto de los socios sobre los que se debe de distribuir cada vez más grados de responsabilidad, y transparencia en la información.

Pero en el plano de las responsabilidades sociales, hoy más que nunca, debe mantenerse firmemente asentada la idea de que las empresas cooperativas tuvieron como norma salir al paso de los defectos que entonces se percibían en las empresas tradicionales, y que en grado apreciable se han corregido positivamente en MCC.

Este requerimiento reclama de todos los socios, no sólo de los directivos, una visión cercana a los problemas de la sociedad que nos rodea, en el plano del desarrollo económico para extender su beneficio sobre más hombres y mujeres. Aquí residen hoy las nuevas exigencias. Pero habría que preguntarse si ciertos olvidos de un gran espectro social de cooperativistas, han hecho renunciar a ese programa, que desde 1956 y hasta hace pocos años prevalecía, y de cuyas acciones precisamente ha podido surgir



un grupo como MCC. Y habría que interrogarse si, de haber practicado una política interesada para beneficio de unos pocos, la idea de la "experiencia" hubiese ido más allá de las murallas de Mondragón, y hubiesen nacido Caja Laboral, Lagun-Aro, Eskola, y ahora MCC.

### El intervalo retributivo en la sensibilidad colectiva

He tratado de reverdecer la virtualidad del "abanico" retributivo de las cooperativas a través de la aproximación a los hechos objetivos, no sólo para calificar su valor pasado y aun actual, sino para ponerlo en parangón con otros mecanismos de actuación que a mí me parece que fueron más importantes.

Cuando acuñamos la solidaridad retributiva interna y relacionamos los





por unas defensas aduaneras que después se han vuelto contra ellas mismas. No hay más que ver el desolador espectáculo de las grandes empresas vascas, casi sin excepción, que entonces se cotizaban en bolsa con grandes plusvalías.

Ahora es más importante crear empleo, cuando la tasa de parados se acerca al 25% de la población que puede trabajar, contrariamente a 1956 cuando sólo se hallaba en desempleo el 2 ó el 3%; se trata de competir internacionalmente para garantizar el futuro de cuanto constituye nuestro acervo industrial; acelerar la renovación tecnológica, de procesos y de productos y, en definitiva, de hacer competitivas nuestras empresas para que sean rentables y perdurables. Que nadie pierda su puesto; esto es de lo que se trata.

La remuneración anual más alta del Grupo, apenas representa el 60% de lo que percibe actualmente un Presidente de una Caja de Ahorros de Euskadi; y desde luego resulta implanteable y descartada cualquier hipótesis de "blindaje" que es aquella compensación que pactan determinados dirigentes ante la eventualidad de ser cesados. Tampoco se producen pagos en especie, tan contrarios a la transparencia de las entidades y a la contribución fiscal.

Por el contrario, nuestras austeras normas pueden hacer dimitir de su cargo a los más altos directivos cada cuatro años al haber transcurrido su plazo reglamentario de gestión, o tienen que pasar por el trance de ser reelegidos, si su comportamiento hubiese sido satisfactorio a juicio de un Consejo ele-

gido por los trabajadores socios.

Amigos cooperativistas, hoy existe una gran solidaridad retributiva. Si alguien pensara lo contrario me gustaría saber porqué lo cree así: Yo brindo porque se creen más puestos, para corregir el desolador espectáculo de ver gente en la calle al haber cerrado sus empresas muy cerca de nosotros.

Creo que deberíamos trasladar esas sensibilidades personales que, como yo, recuerdan nostálgicos el abanico de retribución del 1 a 3, hacia las alturas del deber colectivo, que sea más solidario, más comunitario y que sea capaz de crear a nuestro alrededor una sociedad más amable, más sugerente y más esperanzada.

Pero no sería bueno que concluyera aquí. A mí me parece que **la retribución de un buen dirigente de una comunidad de trabajo** como se vive en el cooperativismo, no debe ser producto de una negociación carente de alicientes morales en la que sólo jueguen los ingresos económicos. En el cooperativismo hay que ver algo más. Es ese pago que cada directivo recibe al comprobar que una obra humana y social se acrecienta como fruto de su gestión en el marco responsable de **hacer algo por los demás**. Y es ese el contenido que Arizmendiarieta daba a su mensaje cargado de sugerencias cuando decía: **en las demás empresas os podrán dar más dinero, pero sólo eso, dinero**. He aquí la cuestión, porque si no creemos en tal mensaje algo se habrá comenzado a quebrar en los cimientos solidarios que son la base de nuestro sistema. □

anticipos laborales limitándolos a los salarios de la zona, se estaban inscribiendo unas pautas de actuación increíblemente saludables que ni los protagonistas, guiados por la penetrante visión de Arizmendiarieta, intuimos. El cooperativismo no podía ser un *reducto de burgueses*, como él decía, sino la expresión viva de *compromiso con los demás*.

Entonces era fundamental aumentar la representación de los trabajadores para participar en las principales decisiones; permeabilizar el acceso indiscriminado y por méritos propios a los mayores niveles de gestión; acercar las escalas retributivas incrementando el poder adquisitivo de los puestos de menor rango y acelerar los avances tecnológicos para no hundir las expectativas de las empresas beneficiadas



El autor del artículo analiza las nuevas tendencias que en relación a políticas y sistemas retributivos se están abriendo paso en el mercado. Desglosa los objetivos principales de cualquier política retributiva y apunta que cada vez son más las empresas que implantan sistemas de compensación ligados a la consecución de objetivos.



## Tendencias actuales en política retributiva

Luis M<sup>a</sup> Ugarte, Técnico de Estudios Retributivos

El presente artículo pretende exponer de la forma más aséptica posible, esto es, sin entrar en juicios de valor, cuáles son las nuevas tendencias que se van abriendo paso en el mercado en relación a políticas y sistemas retributivos. No se trata por tanto de ideas personales, sino de un mero reflejo de las tendencias de opinión que vienen cobrando mayor fuerza y que aparecen continuamente reflejadas tanto en las revistas especializadas en el

ámbito de los Recursos Humanos como en los distintos foros o conferencias que con gran asiduidad se están desarrollando últimamente en el entorno.

Las retribuciones han sido siempre el medio de compensar la prestación del trabajo. Sin embargo, los sistemas o mecanismos a través de los que se concreta dicha contraprestación no son universales, estando sujetos a una continua evolución.

Hoy en día la política retributiva

tiende a cobrar mayor importancia, hasta el punto de que se recomienda que en su diseño, además de los Departamentos de Recursos Humanos, intervenga también la alta Dirección de la empresa. Y ello es debido a que las decisiones en materia de retribución no se pueden desligar de los objetivos estratégicos de la organización, tanto por el gran impacto que por lo común tiene la nómina en la configuración del coste empresarial como por sus efectos sobre la motiva-



ción de los empleados y las consecuencias derivadas en su rendimiento y adhesión a la empresa.

### Claves de la retribución

De acuerdo con las opiniones más generalizadas entre los profesionales de estos temas, toda política salarial coherente debe estar fundamentada en dos pilares básicos:

La **Equidad Interna**, consistente en lograr un adecuado equilibrio entre los ingresos de cada uno de los componentes de la plantilla y sus respectivas "aportaciones" a la empresa, lo que requiere una coherente valoración (en sentido amplio) tanto de los distintos puestos de trabajo de la organización como de las personas que los desempeñan.

El logro de una mayor equidad interna debe ser un objetivo prioritario de cualquier política de remuneración, ya que constituye un factor de motivación ampliamente contrastado.

Sin embargo, la empresa no es un ente aislado, sino que está inmersa en un mercado, también laboral, por lo que resulta imprescindible considerar otro aspecto: la equidad o competitividad externa.

La **Competitividad Externa** viene determinada por la relación existente entre las remuneraciones que cada empresa asigna a los titulares de los diversos puestos de trabajo y las vigentes en las otras empresas de su entorno, pertenecientes "al mismo mercado de trabajo".

Es importante este concepto de entorno, referido al mercado de tra-

## Sistemas de valoración

**L**a retribución en base al rendimiento debe aplicarse con rigor. De ahí que resulte imprescindible diseñar un sistema formal y eficaz de valoración que, soportado en una información continua y actualizada procedente del análisis del puesto de trabajo, permita reflejar cuál es el rendimiento de la persona y, por tanto, distinguir entre los niveles de rendimiento de distintos empleados, así como asegurar que todos los empleados conozcan exactamente qué clase de rendimiento se recompensa, de cara a lograr que el efecto motivador de la recompensa potencial sea la correcta. Su implantación requiere un compromiso claro de toda la dirección, un estilo de dirección participativo y descentralizado y un buen sistema de soporte.

De este modo, la evaluación se convierte en una herramienta básica de dirección. No debe entenderse como un mero control destinado a determinar la cuantía de la retribución, sino como un medio de aunar voluntades en torno a una estrategia empresarial común, que se concreta en los distintos niveles de la organización a través del despliegue de objetivos. La evaluación, ligada necesariamente a la apertura de un proceso de comunicación claro y sincero entre superior e interesado, ayuda a ambos a planificar mejor los objetivos, establecer las ayudas o medios para conseguirlos, revisar los resultados, detectar posibles deficiencias y, consecuentemente, adoptar las medidas correctoras oportunas para encauzar los esfuerzos en la dirección deseada.

Se puede argumentar que el despliegue de objetivos y la implantación de un sistema para la evaluación de su cumplimiento no tiene por qué ir necesariamente unido al establecimiento de una retribución diferenciada en función del grado de cumplimiento de las mismas. Sin embargo, la opinión general es que el proceso quedaría incompleto, y que el no reconocimiento de la verdadera aportación que el trabajador realiza a su empresa, que en este caso quedaría claramente manifiesta por el propio sistema, podría crear verdadera desmotivación entre el personal, al apreciar que su rendimiento y aportación individual no son correctamente recompensados. De ahí que la mayor parte de los autores, considerando por un lado la virtualidad de los sistemas de recompensa en base a méritos y, por otro, la cultura retributiva actualmente existente, se incline por una implantación progresiva de la remuneración por méritos con el fin de ir acumulando experiencia en la gestión del sistema e ir ganando la confianza de los empleados.



bajo en el que se puede mover el empleado, ya que no será similar para todos los cargos de una misma empresa. Así, un Director Financiero podrá operar en un mercado geográfico y sectorial suficientemente amplio, mientras que un ejecutivo del área técnica estará más limitado a las industrias del mismo sector o sectores afines. Siguiendo con el ejemplo, la movilidad de un operario se centrará normalmente en un mercado geográficamente más restringido.

Como es manifiesto, la competitividad externa tiene por objeto conseguir que la política retributiva sea capaz de atraer y retener a los buenos profesionales. De ahí el creciente interés de las empresas por conocer los niveles retributivos del entorno, lo que conlleva a mayores intercambios de información entre distintas organizaciones y a la publicación de numerosos Estudios de Remuneraciones realizados a través de investigaciones del mercado de retribuciones.

### **Atraer, motivar y retener**

Como se puede apreciar, la correcta combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa trata de dar respuesta a los tres grandes objetivos o retos de la política retributiva: atraer, motivar y retener.

Sin embargo, la mayoría de los expertos opina que los sistemas retributivos vigentes en la generalidad de las empresas del Estado no satisfacen suficientemente el objetivo

**“El logro de una mayor equidad interna debe ser un objetivo prioritario de cualquier política de remuneración, ya que constituye un factor de motivación ampliamente contrastado”.**



“estrella” de entre los tres mencionados: la motivación del personal. Las políticas tradicionales, basadas casi exclusivamente en la asignación de un salario fijo dependiente exclusivamente del puesto ocupado, pueden cubrir los objetivos de atracción y retención, pero resultan claramente desmotivadores, por lo que no ayudan a la consecución de los objetivos empresariales.

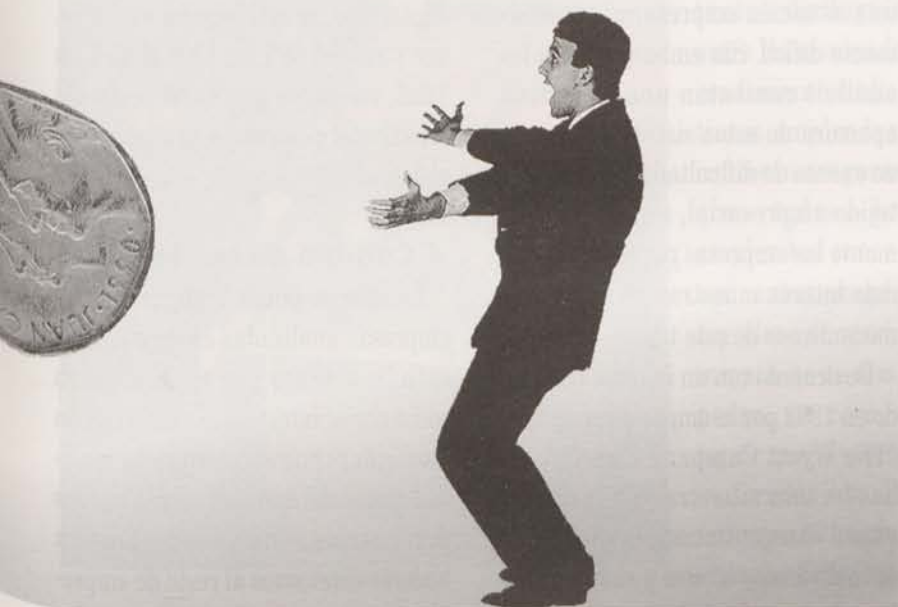
Frente al posicionamiento de los sindicatos y comités de empresa de “a igual puesto de trabajo, igual salario”, que ha sido una realidad recogida

por la mayoría de los convenios colectivos, los estamentos encargados de gestionar las retribuciones envían cada vez con más fuerza mensajes tales como individualización, personalización, desempeño, consecución de objetivos, valoración de rendimiento, retribución variable, paquete retributivo, remuneración a la carta, remuneración total, etc.

En esencia, la nueva concepción retributiva que predicen estos estamentos parte de criterios de compensación (retribución) global, de la elasticidad de la misma en relación



**“Aunque la retribución fija siga siendo el núcleo fundamental de la remuneración, cada vez son más las empresas que implantan sistemas de compensación ligados a la consecución de objetivos”.**



con la contribución individual y la aportación al resultado general, y de la formulación flexible con respecto a los elementos que la componen.

A estos criterios habría que añadir el de una mayor consideración de las circunstancias peculiares de cada empresa. Desde su punto de vista, las negociaciones colectivas, salvo que se basen sobre presupuestos mínimos, pueden condicionar el desarrollo de una empresa en una situación delicada y ser asimismo desincentivadoras de la productividad en las que marcan viento en popa. La negociación

individualizada en el marco de la empresa puede aportar claras ventajas para ambas partes al negociar sobre condiciones objetivas, sin tener tanto en cuenta -para bien o para mal- las circunstancias que concurren en otras empresas.

### La “moda” del individualismo

Como se puede apreciar, se vislumbra una tendencia teórica cada vez más acusada a la individualización, lo cual choca con las políticas habitualmente seguidas hasta la fecha.

De ahí que no falten también quienes propugnan la necesidad de no dejarse llevar en exceso por “las modas” que inciden en la acentuación de lo individual, para tratar de conseguir un punto medio en el que la contribución a la empresa y a los resultados pueda ser tenida en cuenta desde una perspectiva grupal o de empresa. Premiar a cada uno según su aportación al conjunto y mantener al mismo tiempo la integración de todos en la empresa, tarea que lógicamente no resulta fácil. No se pone por tanto en tela de juicio la necesidad de recompensar la aportación individual, sino tan sólo el excesivo énfasis en la personalización de la retribución, olvidándose del conjunto.

La filosofía básica que se pretende poner en práctica arranca del principio fundamental de que hay que saber evaluar la terna de conceptos que conforman la retribución: el puesto desempeñado, la persona que lo ocupa y los resultados que obtiene en él. El equilibrio del triángulo **puesto-persona-desempeño** se erige en factor básico de justicia y motivación.

Por consiguiente, no se trata más que de un concepto enriquecido de la equidad interna, complementando la propia “valoración” del puesto con la consideración de las características personales del empleado que lo ocupa (formación, experiencia, aptitudes...) y del grado de cumplimiento de los objetivos.

Lógicamente, el peso relativo de estos tres factores no será similar en



## **“En muchos países de la Europa Occidental la diferenciación salarial en función del rendimiento es una práctica usual desde hace años”.**

todos los niveles de la organización, ya que conforme se sube de nivel tienden a tener mayor importancia los factores personales y la valoración del desempeño. Y ello se debe tanto a la concepción teórica de cuál ha de ser el diseño del paquete retributivo en cada uno de los niveles como a la mayor flexibilidad existente en los niveles más altos, que quedan al margen de la negociación colectiva.

El desarrollo de estas nuevas teorías en el mercado español ha estado estrechamente ligado a la implantación de empresas extranjeras, principalmente multinacionales, que han importado sus propios sistemas de gestión de la retribución, los cuales responden a perfiles mucho menos rígidos que los existentes en las empresas estatales. Y es que en muchos países de la Europa Occidental la diferenciación salarial en función del rendimiento es una práctica usual desde hace años. Aquí, sin embargo, no ha existido esa cultura, y la revisión de la política salarial ha estado condicionada en muchos casos a la toma de participación de una empresa extranjera o a una necesidad imperiosa derivada de atravesar

una situación empresarial especialmente difícil. Sin embargo, todos los análisis constatan una paulatina apertura de estos sistemas, aunque no exenta de dificultades, al resto del tejido empresarial, siendo normalmente las empresas punteras las que más interés muestran en implantar mecanismos de este tipo.

De acuerdo con un informe publicado en 1992 por la empresa consultora “The Wyatt Company España”, en base a una muestra que incluía a unas 170 organizaciones pertenecientes a diversos sectores y radicadas en grandes centros industriales, dando empleo a cerca de 300.000 trabajadores, un 75% de las empresas participantes tenían algún sistema de valoración del rendimiento para todos o parte de sus empleados, porcentaje que ascendía al 87,1% si se incluía a las que tenían previsto incorporarlo en un futuro próximo. Aunque los porcentajes se reducen considerablemente si se habla de toda la plantilla, lo cierto es que se constata que la retribución por méritos o rendimiento incluye cada vez a una mayor parte de los empleados en vez de limitarse a grupos seleccionados (léase directivos

y personal muy cualificado). Del mismo modo, se aprecia que los sectores de alta tecnología y de servicios financieros son los que más a menudo incluyen a la totalidad de su personal en estos sistemas de retribución por rendimiento.

También el informe de ICSA refleja una creciente evolución en el número de cargos ejecutivos que reciben algún tipo de retribución variable, que pasa del 38% en 1991 al 45% en 1992, mientras que en el resto del colectivo el porcentaje se sitúa ya en el 24%.

### **Cambio de tendencia**

Aunque se pueda matizar que las empresas analizadas en este tipo de estudios -tanto por su dimensión como por el interés que muestran en participar- no representan la realidad global del mercado, por lo que los porcentajes señalados no pueden hacerse extensivos al resto de empresas, lo que es manifiesto es que reflejan un claro cambio de tendencia. Aunque la retribución fija siga siendo el núcleo fundamental de la remuneración, cada vez son más las empresas que implantan sistemas de compensación ligados a la consecución de objetivos y, al mismo tiempo, crece tanto el porcentaje de empleados afectados como la proporción de retribución variable sobre el total de compensación.

No obstante, es necesario apuntar que la decisión de implantar un sistema de valoración del rendimiento no debe adoptarse a la ligera, ya que





si no se realiza con garantías puede resultar incluso contraproducente. Los empleados -al menos una gran mayoría de los mismos, ya que nunca será factible la adhesión total- tienen que percibir que se trata de un sistema justo, en el que no se pagan los amiguismos sino la verdadera aportación a los objetivos empresariales. Si la retribución en base al rendimiento no se aplica con rigor, la motivación y adhesión que se buscan pueden convertirse en insatisfacción e ineficacia.

De ahí que resulte imprescindible diseñar un sistema formal y eficaz de

valoración que, soportado en una información continua y actualizada procedente del análisis del puesto de trabajo, permita reflejar cuál es el rendimiento de la persona y, por tanto, distinguir entre los niveles de rendimiento de distintos empleados, así como asegurar que todos los empleados conozcan exactamente que clase de rendimiento se recompensa, de cara a lograr que el efecto motivador de la recompensa potencial sea el correcto.

Su implantación requiere un compromiso claro de toda la dirección, un estilo de dirección participativo y descentralizado y un buen sistema de soporte.

De este modo, la evaluación se convierte en una herramienta básica de dirección. No debe entenderse como un mero control destinado a determinar la cuantía de la retribución, sino como un medio de aunar voluntades en torno a una estrategia empresarial común, que se concreta en los distintos niveles de la organización a través del despliegue de objetivos. La evaluación, ligada necesariamente a

la apertura de un proceso de comunicación claro y sincero entre superior e interesado, ayuda a ambos a planificar mejor los objetivos, establecer las ayudas o medios para conseguirlos, revisar los resultados, detectar posibles deficiencias y, consecuentemente, adoptar las medidas correctoras oportunas para encauzar los esfuerzos en la dirección deseada.

Se puede argumentar que el despliegue de objetivos y la implantación de un sistema para la evaluación de su cumplimiento no tiene por qué ir necesariamente unido al establecimiento de una retribución diferenciada en función del grado de cumplimiento de los mismos. Sin embargo, la opinión general es que el proceso quedaría incompleto, y que el no reconocimiento de la verdadera aportación que el trabajador realiza a su empresa, que en este caso quedaría claramente manifiesta por el propio sistema, podría crear verdadera desmotivación entre el personal, al apreciar que su rendimiento y aportación individual no son correctamente recompensados. De ahí que la mayor parte de los autores, considerando por un lado la virtualidad de los sistemas de recompensa en base a méritos y, por otro, la cultura retributiva actualmente existente, se incline por una implantación progresiva de la remuneración por méritos con el fin de ir acumulando experiencia en la gestión del sistema e ir ganando la confianza de los empleados. □





## Endika Amilibia Presidente de ORONA

Endika Amilibia es en la actualidad presidente de Orona, Cooperativa en la que lleva trabajando los últimos 17 años. Como presidente del Grupo Comarcal Orbide fue también miembro de la Comisión Permanente del Congreso cuando se desarrolló la norma sobre retribución del trabajo.

En esta entrevista recogemos las impresiones de este cooperativista, sindicalista antes de ingresar en Orona, acerca de la retribución a nuestros directivos.

### “La norma retributiva beneficia al conjunto de las Cooperativas”

Javier Marcos

**T.U.:** ¿Crees que hoy en día podría ser eficaz mantener el abanico retributivo 1 a 4,5?

**Endika Amilibia:** El limitarse a esa escala sería empeñarse en lo imposible. Lo del 1 al 4,5 cumplió su cometido en un período histórico determinado, pero hoy día sería retrógrado y situaría a las Cooperativas en unas condiciones de desventaja a la hora de captar recursos humanos suficientes para dirigir las. Eso lo tengo que decir sin ninguna ambigüedad. Otra cosa que se podrá discutir es hasta dónde hay que llegar y con qué ritmos.

**T.U.:** ¿Y hasta dónde crees tú que hay que llegar?

**E.A.:** El punto de equilibrio tiene que estar determinado por lo que debe ser la norma y lo que puede ser. Está claro que si la escala es excesivamente reducida se convierte en un elemento desmotivador. A cualquier persona que le propones una promoción le sienta bien en principio, pero si por una décima más, sus responsabilidades aumentan de forma importante, no creo que sea un aliado para potenciar las promociones.

**T.U.:** ¿Y crees que la nueva norma retributiva se ajusta más a ese punto de equilibrio al que haces referencia?

**E.A.:** Yo creo que configura una escala retributiva más realista que la anterior. Ahora bien, en cuanto a las formas, he de confesar que no me ha agradado demasiado cómo se han llevado las cosas en cuanto a su implantación, aunque quizás ha sido, soy consciente de ello, porque no había otra forma de hacerlo.

**T.U.:** ¿Se te ocurre alguna otra fórmula?

**E.A.:** Quizás más aceptable hubiera sido que los cooperativistas de base nos hubiésemos planteado qué es lo que más nos interesaba al conjunto de las Cooperativas, y con ese espíritu haber planteado cómo nos interesa retribuir a nuestros directivos. Yo no sé si es una fórmula utópica, pero posiblemente habría elementos para convencer a los socios, que por otra parte generalmente suelen ser bastante racionales.

**T.U.:** Esta norma, ¿beneficia más a los directivos que a los operarios?



**E.A.:** Indudablemente esta norma retributiva beneficia más a los niveles altos, pero sobre todo, beneficia al conjunto en la medida que no sea una carga económica desproporcionada para el volumen de negocio que mueva la empresa.

Desde una postura egoísta esta es una norma que se hace no por beneficiar a los directivos, a ese 4 % de cargos claves, sino porque egoístamente nos interesa que haya un equilibrio, una estabilidad entre los directivos de nuestras empresas. Para mí una cosa importantísima es que quien ocupa un puesto de dirigente tenga la cabeza centrada en lo esencial de la empresa, que es conseguir la máxima rentabilidad posible. Si está centrado en problemas personales difícilmente va a poder dirigir con rigurosidad la empresa.



### Solidaridad retributiva

**T.U.:** ¿Sigue existiendo solidaridad retributiva en el conjunto de las Cooperativas?

**E.A.:** Yo creo que sí, que todavía hay dosis de solidaridad, aunque tampoco puedo generalizar. En directivos también habría que hacer alguna distinción, porque suele ocurrir que al amparo de algunos que se merecen todo, suele haber muchos índices que no sabes que hacer con ellos.

**T.U.:** Uno de los objetivos de esta norma era intentar frenar la posible "fuga" de directivos. Con la aplicación de la norma ¿lograremos retener a los buenos directivos?

**E.A.:** Pienso que sí, que el abanico que proporciona la aplicación de esta norma retributiva es suficiente como para satisfacer las apetencias económicas de nuestros directivos. Además, si tienen un mediano espíritu cooperativo, que se supone, como el valor de los militares, creo que sí sirve para retenerles en las Cooperativas. Por consiguiente, y con toda franqueza, el que no encaje en este abanico, creo que será mejor que se marche.

**T.U.:** ¿Y si hay alguien imprescindible?

**E.A.:** Entonces podemos utilizar otras fórmulas. Lo mismo que se hacen otro tipo de inversiones, se podría invertir en talentos, en la confianza de que a un señor que

le pagamos 75 millones nos va a proporcionar beneficios de 1.000. Pero este tipo de actuaciones tienen que tener carácter excepcional, primero porque imprescindibles hay muy pocos, y segundo porque de lo contrario iríamos a unas cifras que serían injustificables.

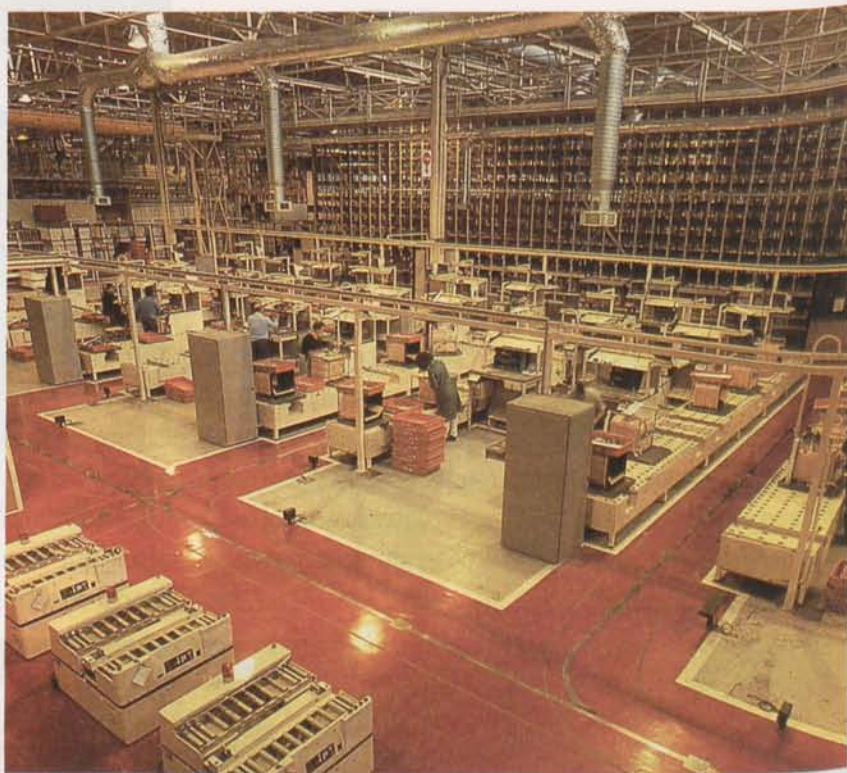
**T.U.:** ¿Y conseguiremos reclutar directivos con esta nueva norma para nuestras cooperativas?

**E.A.:** Yo creo que eso no podemos pretenderlo en nuestras cooperativas. No

es una política que debamos potenciar. Que una Cooperativa opte a hacerse con los servicios de un directivo de una multinacional por pesetas, me parece que sería contraproducente. Si algún caso de esos se presenta habría que tomarlo como una inversión, como un caso excepcional. El principio de la primacía de lo personal sobre lo estrictamente económico pienso que también debe tener aplicación a la hora de comprometer a un directivo en los objetivos de la Cooperativa. □



La sociedad actual tiene un marcado carácter individualista, que se ha ido configurando en el contexto de las notables modificaciones sociales de los últimos años. En este nuevo marco social, Antonio Cancelo opina que no son desdeñables los coeficientes de solidaridad retributiva de nuestros altos directivos en comparación con los de empresas privadas.



## ¿Otros tiempos?

Antonio Cancelo, Director de la División de Distribución y Alimentación de MCC

**C**asi he agotado el plazo concedido para la elaboración de estas reflexiones y aunque podría justificar la situación de mil maneras la verdad es que me da una gran pereza volver sobre una cuestión que no ocupa desde hace tiempo lugar preeminente en el capítulo de las urgencias.

Me cuesta mucho incluso aceptar la conveniencia de volver sobre algo ya resuelto en la Corporación, aunque evidentemente con esta afirma-

ción no quiero cuestionar la decisión del Consejo de Redacción de T.U. Lankide, donde imagino se ha confeccionado el contenido del presente número, el cual posee a buen seguro una visión más amplia que la mía para determinar sobre la oportunidad del tratamiento de cualquier materia.

Es por tanto una incomodidad personal que supero con esfuerzo en virtud del deber para con los compañeros cooperativistas que, ya

que se vuelve sobre la cuestión, tienen derecho a saber qué piensa años más tarde alguien que, entre muchos, defendió una postura que no fue aceptada por la mayoría.

### La experiencia pasada

Recuerdo los debates que llevaron a la aprobación del documento sobre Política Retributiva como probablemente los más difíciles de mi vida cooperativa y desde luego los que más profundamente me afectaron.



## **N**o son desdeñables los coeficientes de solidaridad que la política retributiva contempla en relación a los esquemas salariales de las sociedades”.

Confrontar durante mucho tiempo posiciones no conciliables con personas con las que trabajaba en equipo y por las que sentía, y siento, un gran afecto, no resulta una experiencia gratificante.

El tono de las discusiones alcanzó a veces un carácter altisonante, apasionado siempre y en algunos momentos hasta descalificador. En aquel entonces llegué a adquirir en determinados medios una imagen de intransigente, abecado y dogmático, cuando según creo lo único que hice fue defender con la misma pasión de los demás una postura no compartida por la mayoría.

Culminado el proceso de aprobación previsto asumí, como no podía ser de otra manera, la decisión adoptada sin reticencia alguna y los que han tenido la ocasión de convivir más directamente conmigo son testigos de mi acuerdo con los desarrollos posteriores y de que nunca más he adoptado al respecto una postura discrepante.

### **El estado de la cuestión**

Obligado por la “demanda” he tenido que dedicar un espacio de mi tiempo a repensar la posición actualizada sobre tan litigioso problema

y creo que hoy no me atreveré a ser tan contundente en mis afirmaciones como lo fui en el pasado, aunque por otro lado piense que la mayoría de los argumentos siguen vigentes.

Cuando pienso en el modelo de sociedad que me gustaría y a cuya consecución he dedicado algunos esfuerzos, siento que en mi pensamiento mantiene un peso no desdeñable la utopía que formó parte destacada y ampliamente asumida de lo que fue una parcela de mi tiempo.

En relación a esa utopía el modelo retributivo vigente se encuentra más alejado de lo que estuvo y la valoración de los bienes en la sociedad tiene un carácter marcadamente más individualizado que solidario. Nos alejamos más que nos acercamos al modelo en tiempos perseguido.

Pero es que en los últimos años se han producido modificaciones de gran calado en la sociedad, algunas de las cuales no han tenido una repercusión más traumática por la enorme, aparentemente inconcebible, capacidad del ser humano para adaptarse a cualquier nueva situación.

La desaparición de cualquier atisbo de modelo de organización alter-

nativo en la sociedad dificulta el mantenimiento de concepciones utópicas para cuyo sostén se carece de referencias ni siquiera experimentales.

Renuncio a aceptar que pertenezca a un tiempo pasado, por ello me cuesta entender las frecuentes alusiones al concepto “en mis tiempos”.

“Mis tiempos” fueron los de la utopía más generalizada, nunca universal, no lo olvidemos, y son también los de un hoy quizá menos sublime, menos transformador, pero también comprometido.

En esta cercanía a la realidad en la que me desarrollo parece que las preocupaciones de las personas están menos en el ámbito de la revolución o de la transformación de la sociedad que en el de la existencia de puestos de trabajo, viviendas asequibles, acceso a la educación, pensiones garantizadas, etc.

Si la existencia de un marco retributivo menos solidario que el histórico contribuye a responder mejor a las necesidades del ciudadano, manteniendo y potenciando el trabajo cooperativo, la pérdida resulta más aceptable.

Sólo me queda por añadir que no son desdeñables los coeficientes de solidaridad que la política retributiva contempla en relación a los esquemas salariales de las sociedades anónimas y que los directivos que realmente tengan opciones externas se mantendrán en las cooperativas por motivos distintos a los retributivos. □



# todavía hay futuro

José M<sup>a</sup> Mendizabal diserta en este artículo sobre el futuro de las Cooperativas, futuro que en gran medida va a depender de su nivel de rentabilidad. Pero el porvenir del cooperativismo dependerá fundamentalmente de la voluntad de los cooperativistas. Será lo que nosotros queramos que sea.

José M<sup>a</sup> Mendizabal



El último mes ha sido pródigo en acontecimientos que han alterado un poco o un bastante mi vida. Un día me llamó el Sr. Obispo Setién y me dijo que si aceptaría ser Administrador parroquial

de Escoriaza. Acepté sabiendo que esa administración lleva pegada la administración de todo el Valle aguas arriba hasta Leintz-Gatzaga. Cuando llevo unas semanas enterándome de donde estoy, hacemos las votaciones para nombrar nuevo

Arcipreste de Mondragón y recae el cargo en mi ilustre persona.

Comentando el hecho con algunos amigos míos dije que tenía una nueva familia que requería todas mis energías y todo mi tiempo. Alguien me espetó: "Es que hasta ahora tu novia ha sido el cooperativismo. Deberías dejar las cosas que no tienen futuro". La frase me interesó y la apunté porque sirve para discutirla un poco, para afinar el pensamiento, para no estar de acuerdo y para escribir un par de páginas.

## Futuro imperfecto

1994 respecto a 1984, y respecto a 1974, y respecto a 1964, y respecto a 1954 es futuro. Lo que comenzó en 1956 se puede decir que ha tenido un futuro brillante. Los que comenzaron en 1956 y ya han terminado su ciclo laboral nos han dejado la espléndida realidad de M.C.C. Hoy,



aquí y ahora no estamos peor que en 1956. El futuro cercano de 1994 será el 2004, me gustaría hacer una apuesta de futuro. *“A que sí hay cooperativa o M.C.C. o algo que se le parezca el 2004”*

A mi me gusta el futuro imperfecto. El futuro perfecto habla de cosas cumplidas, por ejemplo: *“Para cuando yo muera habrán dejado de existir las cooperativas”*. *“Habrán dejado de existir”* es futuro perfecto. Lo cual no me gusta. *“Cuando yo muera las cooperativas seguirán”*. Eso es futuro imperfecto, que es el que me gusta. un futuro abierto.

Lo del futuro me ha parecido siempre una aventura. La misma palabra lo dice, ad-ventura, hacia lo que

**“No he conocido otro sistema en el que se guarde la justicia y la equidad con más respeto por la dignidad de la persona que el cooperativismo”.**

ha de venir. Entiendo que sea lo porvenir, el mañana, el futuro y creo que todo tiene un futuro que puede ser bueno o malo; incierto, imprevisible o cantado. Todo en este mundo termina, pero lo que termina suele dar paso a algo nuevo; se alumbran

nuevas cosas, de la muerte renace la vida. Aparecen nuevas formas de existencia y convivencia y relación. Quizás lo bueno sea vivir el presente y quizás esa sea la mejor manera de soñar el futuro y crear el futuro. Las acciones de los hombres que son voluntarias y tienen intención comprometen el futuro, lo determinan, lo tuercen. Los hombres pueden esforzarse por el futuro.

## El abanico salarial

**E**ste número está dedicado al abanico salarial. De eso sé muy poco. Si hay que corregir excesos o defectos hablad, discutid, dialogad, poned las cartas sobre la mesa en la que hay que echar las cartas. Las cosas siempre suelen llegar a su punto natural. En los años que llevo observando el fenómeno cooperativo de Mondragón, no ha habido nada que no se haya podido arreglar por los cauces normales y previstos dentro de la democracia cooperativa.

Sólo quisiera apuntar que el abanico salarial no se quiebra por las generalidades sino por las singularidades.

*“La identidad personal, el sentido de la autonomía y la aceptación de la diferencia son elementos integrantes de la tolerancia, revierten en favor suyo y están mutuamente implicados, porque el ejercicio de racionalidad que supone la tolerancia desemboca en un talante democrático de cooperación que puede ir corrigiendo los niveles realmente altos de insolidaridad, crispación y competencia que soporta nuestro tejido social”.* (Sánchez Torrado).

## Trabajo, previsión y ahorro

No sé si os conté alguna vez lo que me contestó mi hermano allá por el año 1968, en una carta que me escribió a Venezuela.

Le preguntaba que cómo hacían los cooperativistas de Mondragón para andar bien cuando había muchas empresas en crisis. Gabriel me escribió: *“La clave está en tres palabras: Trabajo, previsión y ahorro”*. Esas eran palabras de futuro.

He recordado esa carta cuando he leído en el País de 18-10-1994 una nota firmada por Tomás Delclós titulada *“El imperio Mondragón”* y en



## “El futuro de las Cooperativas depende de que ganen dinero, si no ganan dinero es que se hundan”.

ella habla de Antonio Herzog cooperativista desde 1969, quien dice entre otras cosas: *“lo importante es que M.C.C. sobreviva”*. y continúa: *“A los jóvenes, como se lo han encontrado todo hecho, quizás les cueste implicarse en el proyecto. Aunque tarde o temprano lo hacen. Aquí discutiremos lo que haga falta, pero al final vamos todos a una”*.

Esas palabras son también de futuro imperfecto, y cuando digo imperfecto, a la carga semántica de proyecto no acabado y abierto, le añado la de imperfecto, con defectos y siempre con defectos. Es algo hecho por hombres y por tanto con imperfecciones.

*“Hace dos años”* -dice Delclós en su artículo- *“decidieron bajarse el sueldo porque las cosas no iban bien”*. Herzog está convencido de que hicieron bien: *“Nos libramos de la quema”*, dice. *“Algunos que nos criticaron están ahora sin empleo y sin dinero”*.

Todo esto coincide con lo que me decía Gabriel: **Trabajo, previsión y ahorro**. El principio general del éxito económico-social no ha cambiado. Si andamos por el mismo o los mismos caminos que anduvieron habrá futuro. ¿O es que la Historia

es maestra de la vida sólo cuando se leen escritos del siglo XII ó XIII? Aprendamos de la historia más reciente.

### Salvación y Dinero

El hombre no encuentra su salvación en el dinero, pero las Cooperativas se salvan ganando dinero. El futuro de las cooperativas depende de que ganen dinero. Si no ganan dinero es que se hundan. Se trata sólo de una salvación económica y los hombres necesitamos también esa salvación. *“No sólo de pan vive el hombre”*. Luego también de pan.

Todos sabemos que la salvación con mayúsculas no se consigue con dinero. Ni siquiera da la felicidad, aunque no puedo negar que he sentido más de una felicidad yendo de compras o cuando he podido invitar a algunos amigos. Más alegrías y felicidades me ha producido la cultura, el arte, los libros, el trabajo bien hecho, y quizás más la autoestima y la heteroestima, y el sentido del deber cumplido, y más aun el saber que Dios me quiere. Pasa, a veces, que despreciamos el dinero, le llamamos vil metal, y nos sentimos muy infelices cuando nos hace falta y carecemos de él. En este mundo no

hay que despreciar nada, ni siquiera el dinero. Si fuera pobre como los de Ruanda me sentiría muy infeliz, por ello todos estamos de acuerdo en que hay que luchar contra la pobreza. Luchar contra la pobreza es producir riqueza y repartirla bien.

El peligro de la riqueza es que la riqueza nos ata, nos quita libertad y atenaza el corazón, lo endurece. Es difícil tener riquezas y no estar apegado a ellas. A los ricos nos va a costar entrar en el Reino, aunque para Dios nada es imposible. Pero ese es un asunto que deberá resolverlo cada uno enfrentándose a sus obligaciones con Hacienda y a su conciencia. Al dinero hay que tenerle respeto sobre todo si es ajeno y en cada cooperativa hay más dinero ajeno que propio.

Cuando hablamos de cooperativas nos referimos a Producir bien, Vender bien, Cobrar bien y Repartir bien. No he conocido otro sistema en el que se guarde la justicia y la equidad con más respeto por la dignidad de la persona que el cooperativismo. Sería una pena que no tuviera futuro. El futuro va a depender en gran parte de nuestra voluntad. Será lo que nosotros queramos que sea. □



Desde tiempos remotos y hasta mediados del siglo XIX la sal ha tenido una gran importancia para el hombre, sobre todo, como parte de su dieta alimenticia y casi único conservante de los productos que consumía. La utilización en la alimentación de los animales también fué destacable. Su demanda sigue siendo muy elevada al ser también necesaria para diversas actividades industriales como la metalurgia o la química.



Vista de la antigua fábrica de sal de Leintz-Gatzaga

# Salineras

Carmelo Urdangarín/José M<sup>º</sup> Izaga/Koldo Lizarralde

La importancia que históricamente la sal ha tenido explica que en el pasado, en algunas regiones, se conociera a éste producto como “oro blanco” y fuera considerado “fuente de vida y prosperidad”. Además generalmente se admite que “salario” se deriva de sal ya que ésta fue usada como medio de pago. Su comercio ha sido muy

intenso y en muchísimos lugares existen plazas y mercados y hasta ríos y regiones (como la de Salzburgo) que llevan su nombre.

Al ser su producción muy limitada y encontrarse en determinados puntos geográficos, así como su demanda importante, la sal se convirtió en un bien, cuya elaboración y comercio fueron monopolizados y regulados por el estado, llegando a convertirse en importante fuente

de ingresos para la Hacienda Pública.

## La salina de Leintz-Gatzaga

En Leintz-Gatzaga la sal se obtenía a partir del agua, que con un alto porcentaje de sal disuelta, brotaba de un manantial situado junto a una pequeña regata que discurre por las cercanías de Dorleta. Hay constan-



## Las salineras

**E**l trabajo de las salinas de Leintz-Gatzaga, era fundamentalmente femenino según atestiguan los documentos de diversas épocas. A ellas les correspondían acopiar y transportar la leña, cuidar las dorlas, recoger el producto obtenido entre otras tareas a pesar de su evidente dificultad y malas condiciones laborales a tener que desarrollar una gran parte de su trabajo en un ambiente salino.

En 1.548 se obtuvieron 6.000 fanegas de sal (1 fanega = 55 lbs.), consumiéndose de 5.500 a 6.000 cargas de leña. El sistema y la organización del trabajo no debió de variar sustancialmente a lo largo de unos 250 años pues en 1.802 se describe en un documento los mismos procedimientos indicando que se obtenían 8.512 fanegas de sal al año y que "cada dorla sólo trabaja 24 medias semanas al año" (4)

Con el paso del tiempo el nivel del agua del pozo debió ir descendiendo lo que obligó a sucesivas excavaciones y trabajos para aumentar su profundidad.

Mujeres bajando leña del monte



cia de su existencia desde 1.331, año en que se constituye la Villa como tal, siendo la salina uno de los motivos de fundación.

Siendo la propiedad real, en 1.374 pasó a poder del señor de Oñate, y de nuevo al Estado en 1.485, que arrendó la utilización de sus aguas y del derecho a la elaboración de sal a los vecinos por una renta anual de 6.000 maravedies (1). Hacia 1.543 la propiedad había pasado de nuevo a algunos vecinos, repartiéndose en 8

acciones o "dorlas" (8 pequeños edificios construidos alrededor del manantial y que disponían cada uno de ellos una caldera metálica del mismo nombre) que a su vez se subdividían en medias y cuartas partes. Para su gobierno constituyeron una Hermandad gremial estableciendo unas ordenanzas que regulaban el uso de las aguas del manantial.

En ésta época (desde Julio a Setiembre) trabajaban simultáneamente, durante una semana, sólo

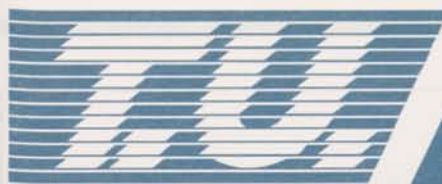
dos dorlas, guardando turno los demás.

Las dificultades de transporte y la regulación de su comercio dió lugar a que cada salina asignada un área geográfica a la que abastecía en exclusividad. La de Leintz-Gatzaga alcanzaba un radio de 4 ó 5 leguas (unos 20 ó 25 km)

## La tecnología

El agua salada se sacaba del pozo





# Lankide

TRABAJO Y UNIÓN

## Edición Especial



**DIVISIÓN  
COMPONENTES ELECTRODOMÉSTICOS  
Y ELECTRÓNICOS**



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA



Estimados amigos:

Nuestra División prosigue el proceso de configuración iniciado el pasado año, cuyos hitos más relevantes fueron su constitución como Cooperativa de segundo grado y la elaboración de la Planificación Estratégica para el período 1.993-1.996.

Como consecuencia de esta Planificación, la División de Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos ha quedado conformada por una Agrupación Sectorial en la que se integran cuatro negocios globales: Electrodomésticos Línea Blanca, Confort-Hogar, Auxiliar Electrodomésticos, y Electrónica.

Y esta organización ya ha dado sus primeros frutos. El ejercicio pasado fue bueno para el conjunto de las Cooperativas de la Agrupación, ya que tanto en ventas como en resultados se mejoraron holgadamente las previsiones del Plan de Gestión.

Sin embargo, la situación no es igual en todas las Cooperativas y Negocios de la División. Estamos mejorando, pero aun no hemos logrado alcanzar el umbral que garantice el futuro de nuestras actividades. Las Cooperativas en mejor posición deberán continuar en su línea de esfuerzo; las que están en pérdidas deberán acelerar el proceso de mejora con planes especiales que les permitan alcanzar el nivel adecuado de rentabilidad. En el codo a codo que mantenemos con nuestros competidores, ya no basta con no perder dinero; hay que conseguir ser mejores y tener más beneficios que ellos.

Ante este panorama, nuestro objetivo es a generar un grupo empresarial europeo de primer rango competitivo. Y para conseguirlo tenemos que desarrollar la Planificación Estratégica, apostar por los negocios que hemos definido, concretando al mismo tiempo las acciones complementarias en cada uno de ellos. Asimismo será necesario potenciar el sistema de organización por proyectos con el fin de coordinar los esfuerzos y conocimientos de las personas de las distintas Cooperativas; implantar la coordinación en el mercado en función de los negocios globales; y superar los requisitos mínimos en todos y cada uno de los negocios básicos fortaleciendo el posicionamiento interno de las Cooperativas a través de certificados de calidad (ISO 9001), del servicio al cliente, de la reducción de los tiempos de maduración, de sistemas comerciales comunes, de planes de comunicación conjuntos...

En fin, toda una serie de medidas que, con el compromiso de todos, -a cada uno en el nivel que le corresponda- nos ayudará a lanzarnos a nuevas actividades, nuevos proyectos y nuevas alianzas con terceros que nos permitan cumplir nuestra misión en el tiempo.



JOSE MARI ALDEKOA, VICEPRESIDENTE DE MCC  
Director de la División de Componentes de Electrodomésticos  
y Electrónicos



# Componentes Electrodomésticos y Electrónicos

## División Componentes Electrodomésticos y Electrónicos



## 7 Cooperativas

Tras la constitución de MCC en diciembre de 1991, 7 Cooperativas dedicadas a la fabricación de componentes de electrodomésticos y electrónicos se agrupan y forman esta División.

## Estructura organizativa

La estructuración de la División se ha realizado bajo la consideración de una única Agrupación Sectorial que integre todas las actividades de las Cooperativas que la conforman. Consecuentemente, la identificación entre División y Agrupación Sectorial es total.

## Negocios Globales

La División, de acuerdo con su planificación estratégica, se estructura en cuatro Negocios Globales

## Grupo europeo de primer rango

La misión de esta división es la de "generar un grupo empresarial europeo de primer rango competitivo" en el sector al que van destinados sus productos.

Para conseguirlo su estrategia se soporta en tres pilares básicos. Primeramente en la calidad, servicio e independencia en el suministro de sus componentes, subconjuntos o diseños definidos y desarrollados en colaboración con sus clientes.

En segundo lugar, a través de la experiencia de sus Cooperativas integrantes, lo que le permite definirse como una división especialista en la fabricación de componentes electrodomésticos y electrónicos.

Y por último mediante el desarrollo de otras actividades industriales complementarias o que aporten valor añadido inducido a la División.



SECTORES	Línea Blanca	Confort-Hogar	Auxiliar Electrodomésticos	Electrónica
PRODUCTOS	Programación Regulación, Control y Seguridad Focos de Calor	Regulación Temperatura Válvulas Seguridad	Válvulas y Sistemas de Seguridad	Semiconductores Sistemas de Recepción TV
MERCADOS	Europa	Europa EE. UU.	Europa EE. UU. Asia	Europa EE. UU. Asia

**Nota:** En los Negocios Globales Electrodomésticos Línea Blanca y Confort Hogar, además de las Cooperativas integradas en la División, también participan las Cooperativas Maier, Cikautxo y Alecop con alguna de sus actividades.

atendiendo a las características mercadológicas de las distintas actividades y a la convergencia sectorial de las mismas. Estos negocios globales son:

Electrodomésticos Línea Blanca; Confort-Hogar; Auxiliar Electrodomésticos y Electrónica (Semiconductores y Radio Frecuencia).

## El mercado

**D**urante los últimos tres años, el desarrollo fue muy limitado, manteniéndose la actividad casi exclusivamente por la reposición en los aparatos electrodomésticos.

A nivel europeo se considera aun sin finalizar el proceso de concentración de fabricantes dominado por los grandes grupos, y continua el proceso de relocalización de las producciones por diferentes países y productos, produciéndose una mayor estandarización y un acelerado proceso de comercialización a nivel multinacional.

### Línea blanca

En esta actividad se está produciendo a la vez una mayor convergencia en cuanto a la legislación de los países de la Unión Europea, destacándose los aspectos relacionados con

ecología, ahorro de energía, etc. sin olvidar la importante influencia que entre los fabricantes de componentes ha supuesto la internacionalización de las fuentes de suministro buscando ventajas en zonas con costo de mano de obra inferior.

Por otra parte, la apertura y desarrollo de los países del Este Europeo, crearán un incremento de la demanda en los productos de consumo para el hogar.

### Electrónica

El mercado ha estado caracterizado por una crisis generalizada a nivel mundial. La presencia de la División sobrepasa los límites europeos; las áreas de USA y Lejano Oriente son consideradas básicas en el desarrollo de nuestro futuro.

A nivel de tratamiento de señal/ Radio Frecuencia la consolidación en el mercado interior

y el desarrollo en los diferentes países europeos, marcarán el proceso de crecimiento y participación en diferentes mercados a desarrollar.

### Confort-Hogar

El mercado se ha visto muy afectado por la crisis económica a nivel europeo, desarrollando fuertemente el proceso de internacionalización comenzado años atrás con una presencia significativa en otras áreas como USA, Asia y Latinoamérica.

Es de resaltar el proceso de relocalización de los centros de producción de nuestros clientes hacia otras áreas emergentes en el consumo o de costes globales inferiores a los mercados clásicos.

Dentro de este marco cabe destacar el firme proceso de internacionalización desarrollado en este período por parte de todas las Coope-



Cada línea de negocio está compuesta por varias actividades en las que intervienen diferentes Cooperativas de forma total o parcial.

## 1993, un año difícil

1993 no fue un buen año para los sectores vinculados al consumo. Sin embargo, la División de



### Las cifras de la División

	1992	1993
<b>Ventas</b>	<b>18.126</b>	<b>22.582</b>
<b>Exportaciones</b>	<b>10.181</b>	<b>13.102</b>
<b>Personal</b>	<b>1.786</b>	<b>2.005</b>

Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos incrementó sus ventas un 8,7 % y sus exportaciones en más de un 26 % respecto a 1992.

La cifra de exportaciones conseguida, un 58 % de la facturación total, acreditan a esta División como una de las más exportadoras de la Corporación MCC. Fue precisamente en el ámbito externo donde se dió una importante penetración en el mercado de microondas europeo y un notable crecimiento en el sector de lavado alemán. Entre los



rativas de esta División, lo cual ha permitido que en este momento se cuente con una planta productiva en México (Copreci) y otra en Tailandia (Fagor Electrónica); delegaciones en Alemania, Francia, Italia, Hong-

Kong, Rep. Checa, Reino Unido y USA, además de una amplia red de agentes y distribuidores repartidos por los cinco continentes.

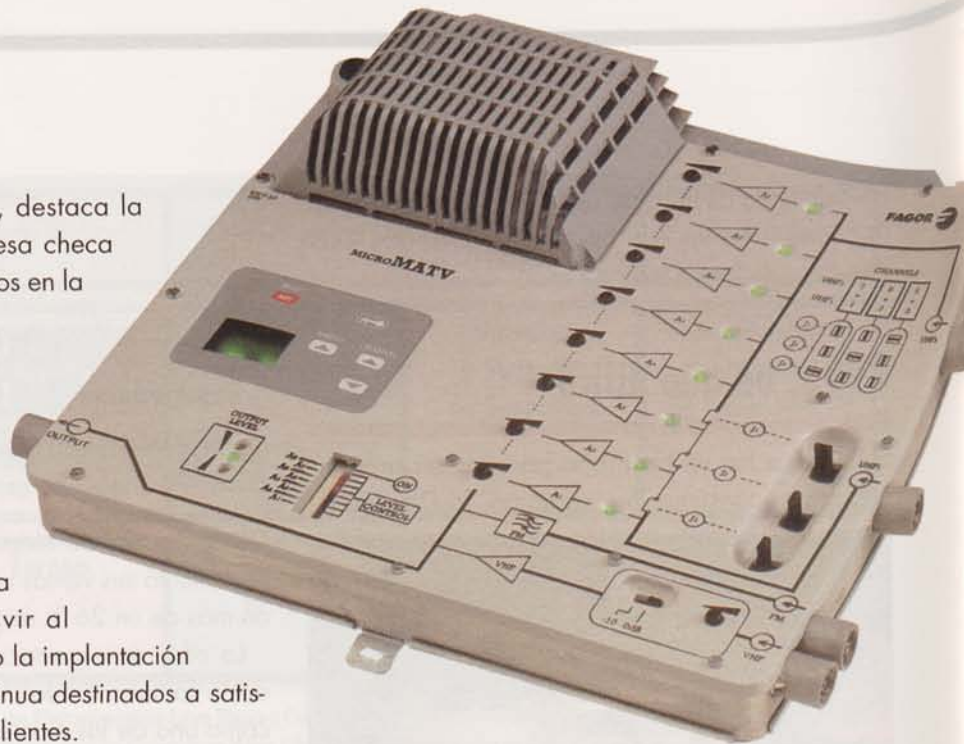


acuerdos de colaboración, destaca la Joint-venture con una empresa checa para el desarrollo de negocios en la zona.

## “Vivir al cliente”

El eslogan de la División a lo largo de 1993 fue “Vivir al cliente”, eslogan que supuso la implantación de sistemas de mejora continua destinados a satisfacer las exigencias de los clientes.

Esta “vivencia al cliente”, unida a un decidido enfoque de mercado, a la nueva estructuración por Negocios Globales, y a la paridad de la peseta respecto al dólar, han sido las claves que explican el buen comportamiento de la División a lo largo de 1.993.

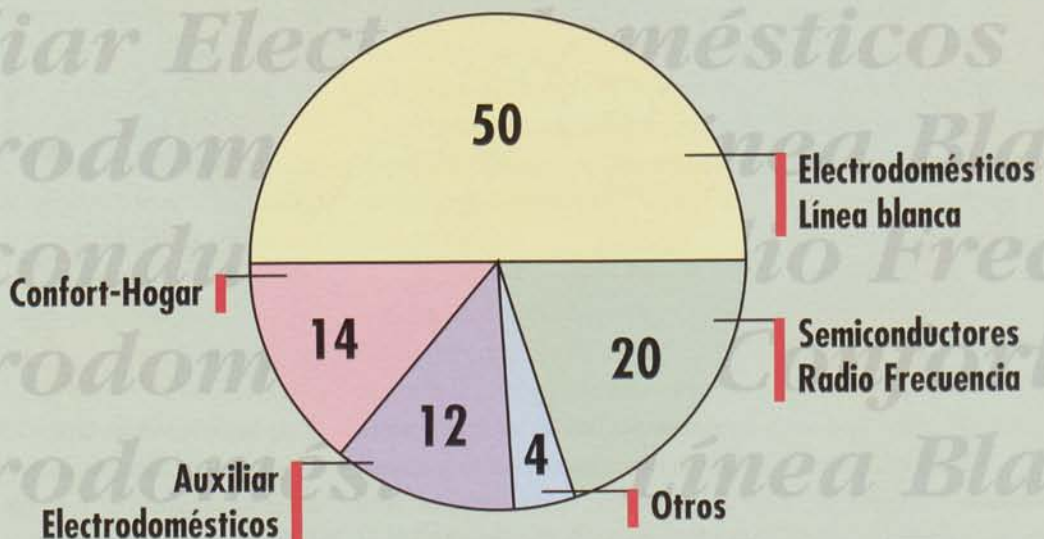


## 1994

A nivel de División las ventas acumuladas hasta setiembre han superado un 16 % la previsión del

### Ventas por Sectores Destinatarios

Enero-Setiembre 1994



Datos en %

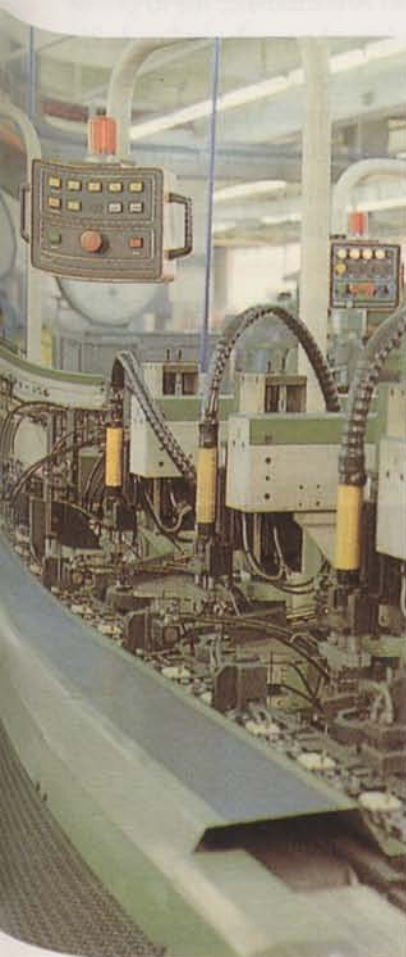


Plan de Gestión, lo cual supone una mejora del 28% respecto al mismo período de 1993.

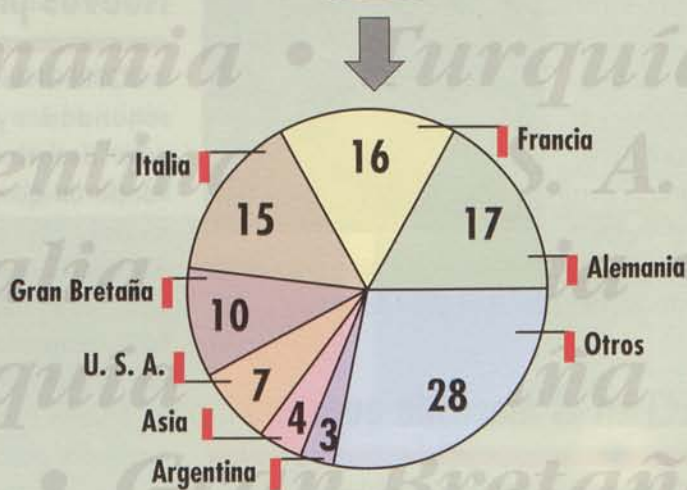
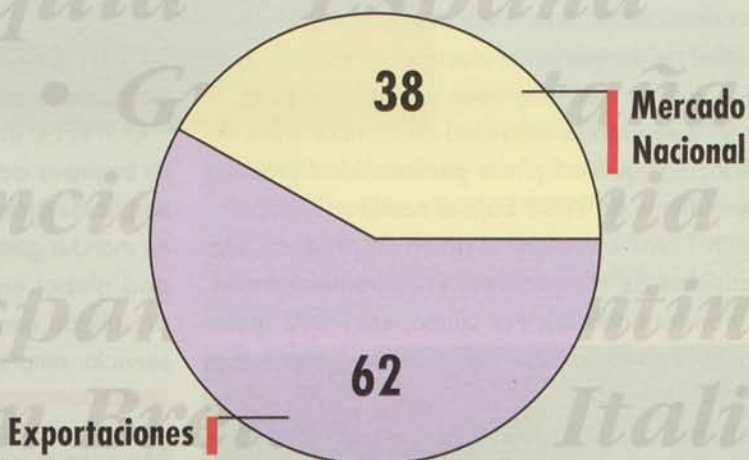
Por Cooperativas, sólo dos quedaron ligeramente por debajo del Plan de Gestión pero todas superaron claramente respecto a la misma fecha del ejercicio anterior, alcanzando en algunos casos incrementos del 40 %.

La previsión para el conjunto del año, apunta a un crecimiento del 20 % sobre 1.993 a nivel de División, con todas las Cooperativas cumpliendo los objetivos previstos.

Es reseñable el importante incremento registrado en exportación, 37 %, fiel reflejo de la política de internacionalización que se está desarrollando.



## Mercados



Datos en %



# Copreci



**C**OPRECI se fundó en 1.963, siendo su actividad principal la fabricación y venta de componentes de mando y regulación para electrodomésticos. Tres años más tarde aborda la actividad de componentes electromecánicos, con la fabricación de electrobombas y programadores, y en 1.972 se crea la actividad de componentes de calefacción, que adquiere personalidad jurídica independiente en 1982 bajo el nombre ORKLI.

Ya en 1.987 completa su gama de producto con la actividad de componentes para horno microondas (transformadores). Por último, en 1.992 incorpora la actividad de varilla de la anti-gua Leunkor.

El cliente es el primer valor de COPRECI y su satisfacción constituye el eje principal de su actuación. Para posibilitar esta vivencia al cliente COPRECI se organiza por unidades de negocio con alto nivel de autonomía.



## COPRECI en el mercado europeo

COPRECI dirige sus ventas principalmente al mercado europeo de grandes grupos y fabricantes inde-

pendientes, realizando dicha venta de forma directa al fabricante. Es una empresa eminentemente exportadora que el año pasado facturó el 67 % de sus ventas en el mercado internacional. Asimismo, participa en la sociedad Copreci de México dedicada a la fabricación y venta de grifos de barbacoas destinados al mercado USA.

Su cartera de clientes está integrada por firmas como Bosch-Siemens, Thomson, Electrolux, Fagor Electrodomésticos, Candy, Ariston, etc.

## Certificado de empresa

COPRECI, ubicada en Aretxabaleta, fue la primera empresa del sector que obtuvo el certificado de empresa que indica que los procedimientos puestos en marcha garantizan plenamente la gestión de calidad global en el conjunto de la empresa. En la actualidad continúa con la estrategia de calidad y servicio emprendida hace varios años.

## Nuevos productos

COPRECI ha lanzado este año un nuevo grifo con seguridad y está desarrollando un quemador para encimeras a gas. Además, ha comenzado con la venta de un Nuevo Programador para lavadoras y lavavajillas.



PERSONAL

781 VENTAS\*

8.798

EXPORTACION\*

5.867

\*en Mptas



**E**ika es una empresa eminentemente exportadora. El año pasado exportó el 75 % del total de sus ventas.

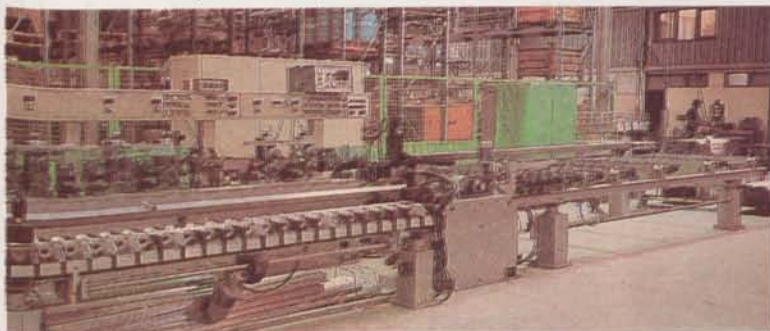
Su principal mercado lo constituye la Comunidad Económica Europea, principalmente España, Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido.



Sus principales competidores son las grandes empresas europeas, que dominan el mercado y poseen el dimensionamiento adecuado.

## Vivencia al cliente

Eika emplea en la actualidad a 218 personas y se ubica en el municipio de Etxebarria (Bizkaia). Su objetivo principal es el de llegar a ser una empresa de primer rango europeo. Para ello está llevando a cabo un proceso inversor importante que ha cristalizado en el lanzamiento en 1.993 de los "focos vitrocerámicos" y en la ampliación y desarrollo de



## El mercado doméstico

Promovida por la División empresarial de Caja Laboral, EIKA comenzó su actividad en 1.975 con la fabricación de placas eléctricas y resistencias eléctricas blindadas. En 1992 se

asocia a la División de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos.

Los años 82/83 se dio un fuerte impulso a la actividad de resistencias eléctricas blindadas concentrándose en el subsector de la cocción eléctrica y abandonando otras aplicaciones de línea blanca.

En sintonía con la estrategia anteriormente adoptada, en el año 93 se lanza el producto focos de calor vitrocerámico, que contribuye a reforzar la posición de EIKA en su oferta de elementos eléctricos de cocción y su vocación de empresa suministradora a este mercado doméstico.

la actividad de resistencias eléctricas, que se está realizando durante este ejercicio.

Su estrate-



gia básica, en consonancia con la de la Agrupación, es la vivencia al cliente.

PERSONAL

218 VENTAS\*

2.443

EXPORTACION\*

1.860

\*en Mptas



**E**stá Cooperativa, ubicada en la localidad navarra de Estella, emplea a 91 personas y desde que inició su actividad, en julio de 1.972, ha estado vinculada a la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

## Embellecedores metálicos

Su producto estrella son los embellecedores metálicos para el sector electrodoméstico, con una cuota de mercado nacional próxima al 70 %. Además también fabrica teclados de membrana, embellecedores en poliéster y policarbonato, y juntas elastoméricas para diversos sectores.

## Mercado

Sus productos están destinados al sector del electrodoméstico, confort-hogar y electrónica. La incor-



## Embellecer el producto

Desde sus inicios la actividad desarrollada por Embega ha estado ligada a hacer más presentable el producto de sus clientes, a embellecerlo. Esa fue la idea de sus 38 fundadores que en 1.971 comenzaron a fabricar embellecedores metálicos para electrodomésticos en chapa de aluminio y serigrafiados. Posteriormente, y después de perfeccionar esta actividad con el paso de los años, inicia la fabricación de juntas elastoméricas, incorporándose más tarde a la actividad de teclados de membrana.

En la actualidad estos tres productos constituyen la base fundamental del catálogo de la Cooperativa navarra.



poración del plástico en estos sectores ha hecho que sus embellecedores metálicos se destinen preferentemente a elementos de cocción y confort-hogar.

En cambio sus juntas y teclados, dedicados a sectores emergentes como electrónica, telecomunicaciones, automatización, etc. incrementan año tras año su cuota de mercado.

## Competidores

En cada país europeo hay un fabricante del tamaño de Embega y varios de pequeña dimensión, especializados cada uno en un tipo de producto.

PERSONAL

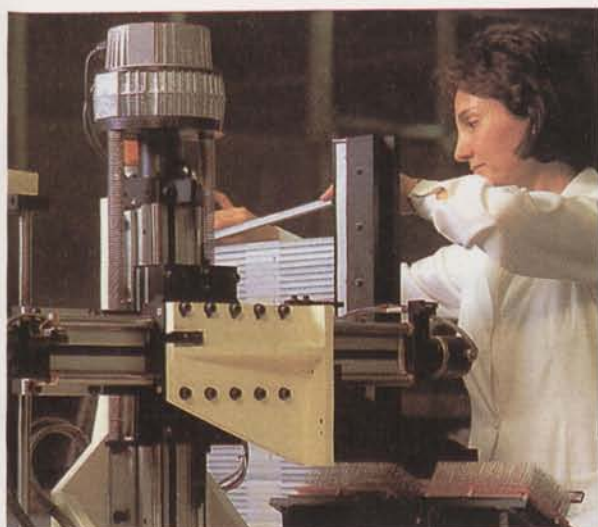
90 VENTAS\*

612 EXPORTACION\*

208

\*en Mptas





La principal característica de la actividad que desarrolla Fagor Electrónica es su alto grado de internacionalización; el año pasado exportó el 89 % de sus ventas de semiconductores. Cuenta además desde 1.992 con una planta productiva en Tailandia y una amplia red de Agentes y Distribuidores que coordinadas desde las correspondientes delegaciones hacen posible su presencia activa en los cinco continentes.

## Competencia

La competencia es muy fuerte y principalmente está constituida por multinacionales con catálogos amplios y fabricantes de mediana dimensión del sudeste asiático.

## Sectores

Los sectores a los que van destinados sus productos son: automoción, consumo, informática, recepción y tratamiento de señal de TV, y telecomunicaciones.

## Semiconductores y TV

Fagor Electrónica, popularmente conocida como Fagelectro, se creó en 1.966 tras dar sus primeros pasos en el mundo de la electrónica al amparo de Fagor Electrodomésticos (entonces ULGOR). En un principio abordó el campo de los semiconductores de germanio para pasar a incluir en su catálogo, años más tarde, los diodos de silicio. Poco después inició la fabricación de sintonizadores para televisión y con la década de los '90 se introduce en el campo de la recepción vía satélite y por cable. Parte importante de sus éxitos se debe al continuado esfuerzo realizado por su equipo de investigación.



Su lista de clientes está integrada por firmas como Alcatel, Braun, Daewoo, Ford, Grundig, Sharp, Nixdorf, Sony, Thomson, Canal +, Valeo, Matra, etc.

## Innovación

Micromatv, Hyperectifier y Ultrafast son algunos de los productos fruto de la labor de investigación realizada por Fagor Electrónica. Asimismo, la instalación de la sala blanca en 1.990 para la fabricación de chips y las células de fabricación para los procesos son



una muestra de su apuesta por la tecnología como medida para afrontar el futuro.

PERSONAL

418 VENTAS\*

4.249 EXPORTACION\*

2.359

\*en Mptas



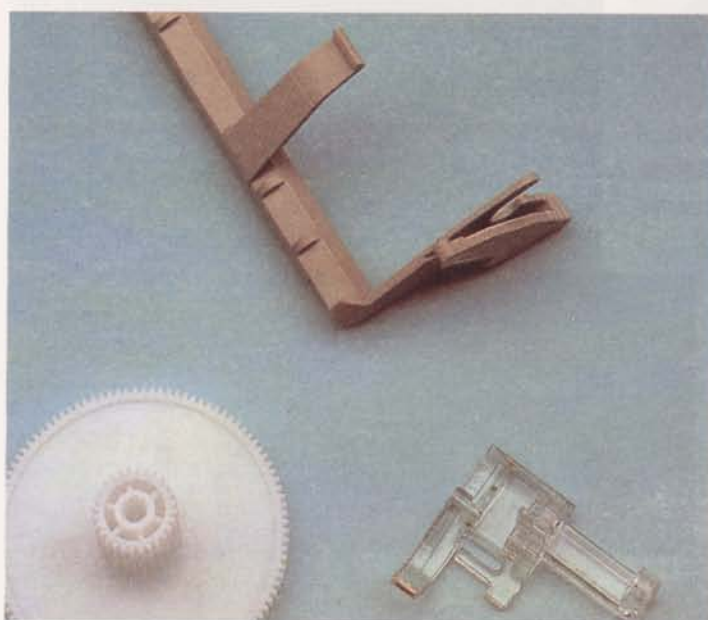
# Matz-Erreka

## Tres actividades

La Cooperativa MATZ-ERREKA, que emplea en la actualidad a 110 personas, está integrada por tres unidades de negocio: Tornillería, Automatismos, e Inyección de Plásticos. Estas tres actividades no tienen un alto nivel de convergencia, sin embargo conviven en el seno de una misma Cooperativa. Inyección de Plásticos es el negocio más orientado a la actividad que desarrolla la División, aunque sus productos también se dirigen al mercado de componentes para el automóvil, al sector del electrodoméstico, y en menor medida al de aparatos de informática.

## Objetivo: El cliente

El empeño principal de MATZ-ERREKA, en sintonía con el de la División, se centra en ofrecer un servicio esmerado al cliente, bien a través de una organización capaz de garantizar la calidad de sus



## La historia de MATZ-ERREKA

- 1961** Un grupo de 5 personas crea en la calle Matzerreka de Bergara -de ahí le viene su nombre-, un pequeño taller de decoletaje.
- 1963** Se transforma en Cooperativa dedicada a la tornillería y sus derivados.
- 1967** Traslado al barrio Ibarreta de Antzuola, donde tiene su ubicación actual.
- 1968** Surge la actividad de Inyección de Plásticos, después de un intento fallido de promocionar la fabricación de máquinas y moldes de inyección, con una licencia francesa.
- 1983** Se inicia, a nivel experimental, la actividad de Automatismos tras un acuerdo de cesión de patente alcanzado con un fabricante de motores-elevadores para persianas.
- 1991** Creación de la División de Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos, en la que se integra Matz-Erreka.

productos (este año obtendrá con toda seguridad el certificado de empresa ISO-9002), bien a través de su agilidad-flexibilidad para adaptarse a todo tipo de pedidos, tanto en cantidades como en plazos.

## Fuerte crecimiento

El fuerte crecimiento conseguido en los últimos años en la actividad Inyección de Plásticos, casi un 50 % en 3 años, está permitiendo dotar a esta línea de negocio de los recursos humanos y técnicos necesarios para ir adecuando su oferta a las necesidades de los clientes más exigentes.

**PERSONAL** 110 **VENTAS\*** 1.204 **EXPORTACION\*** 182

\*en Mptas





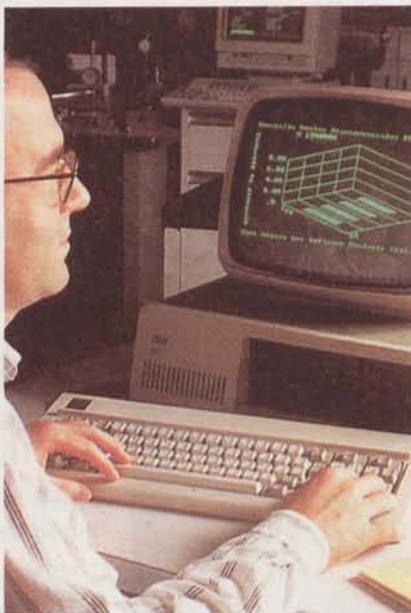
## Líder europeo

Orkli es una empresa líder en Europa en su actividad de Seguridad Termoeléctrica, que supone el 70 % de la facturación total de la Cooperativa. Exporta el 70 % de sus ventas en esta actividad y sus cuotas de mercado superan el 70 % tanto en el Estado como en Europa.

Otra de sus actividades, la de regulación y control, factura el 60 % de sus ventas en Europa y en algunos artículos es líder en el mercado estatal.

## Mercado mundial

Los productos de ORKLI, especialmente en su actividad de Seguridad Termoeléctrica, tienen acceso a todos los mercados del mundo, comenzando por Korea y Taiwan, pasando por Egipto, Turquía o Irán, todo el mercado Europeo y llegando tanto a América del Norte como América del Sur. Su asignatura pendiente es el mercado japonés, uno de los más importantes del mundo en esta línea de negocio.



## Política multilocacional

Orkli comienza su andadura el verano de 1.974, en principio como una División de Copreci, fruto de la política multilocacional del Grupo Cooperativo. Nace con el objetivo de paliar la escasez de oportunidades de trabajo a la creciente demanda de empleo de la mano de obra básicamente femenina de la zona del Goierri.

Como empresa cooperativa independiente, inicia su actividad en 1.982, centrando su fabricación y comercialización en la Seguridad Termoeléctrica así como en el control, regulación y seguridad de agua.

Se asocia a la División de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos a finales del año 1.993 y en la actualidad emplea a 236 personas.

## Competencia

Su competencia europea se centra básicamente en Italia, aunque a corto plazo el mercado turco se presenta como un serio competidor, debido principalmente a que la competencia alemana se ha des-

plazado a este país. Precisamente, ante la amenaza de nueva competencia naciente en países con mano de obra mucho más barata, Orkli ha ido automatizando su producción y realizando una agresiva política de inversión -en los últimos 5 años el 10 % de sus ventas- y rehaciendo día a día tanto la actitud como la aptitud de las personas implicadas en este proyecto empresarial.

PERSONAL

236 VENTAS\*

3.897

EXPORTACION\*

2.553

\*en Mptas



## Especialistas del plástico

Sus casi 30 años de dedicación a la transformación y decoración de plástico y a la construcción de moldes para la inyección de este material hacen de TAJO una empresa altamente especializada en esta actividad.



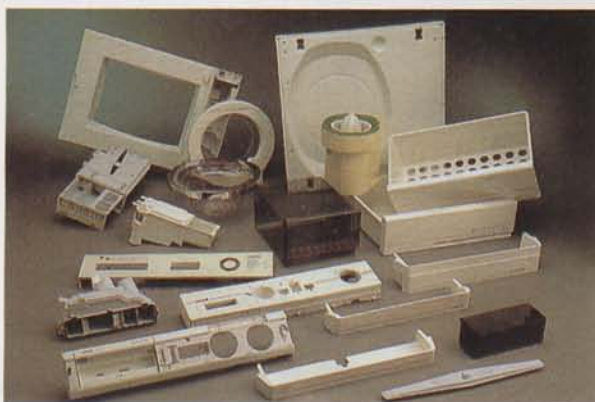
El sector de electrodomésticos constituye el principal destino de sus productos, aunque también están orientados a sectores como

el auxiliar del automóvil, eléctrico-electrónico, y un capítulo de varios en el que se incluyen sectores tan dispares como el de informática y la agricultura.

## Clientes

Los clientes de TAJO son, en general, grandes empresas pertenecientes en muchos casos, a grupos empresariales de carácter multinacional. Balay (Bosch Siemens), Albilux (Electrolux), o Maesa (Hella) son algunos de ellos.

Las exigencias planteadas por estos y otros clien-



## Hitos históricos

- 1963** Inicio de la actividad en un bajo de Rentería. Objeto de la sociedad: construcción de moldes y troqueles.
- 1966-67** Se asocia a Caja Laboral Popular. Se aborda la actividad de transformación de plástico.
- 1968** Período de fuerte expansión de la actividad
- 1969** Traslado de la actividad al barrio Arragua (Oiartzun), su actual emplazamiento.
- 1985-90** La actividad entra en un proceso de declive con generación de importantes pérdidas, e incluso, en algunos años, cash-flow negativos.
- 1989** Renovación y cambio, casi total, del equipo de dirección.
- 1990-91** Acción intensiva de restablecimiento de confianza con los clientes.
- 1991-92** Creación, en colaboración con M. Delphin Guzmán, de la empresa TAJO PLAST, para desarrollo de la actividad en Francia.
- 1993** Integración de TAJO en la Agrupación de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos de MCC.

tes en lo referente a plazo de respuestas de productos y servicios, calidad de producto y dinámica de precios, hace que la evolución competitiva de la empresa deba ser alta, obligándole a adaptar sistemas de gestión de primera línea (calidad total, gestión participativa, mejora continua, etc.).

## Plan Estratégico

En 1.991 puso en marcha su plan estratégico cuyas directrices principales son la búsqueda permanente de la competitividad, la orientación al cliente, y la fabricación y suministro de productos de alto valor añadido.

PERSONAL

152 VENTAS\*

1.379 EXPORTACION\*

73

\*en Mptas



# Los proyectos tecnológicos de la División



ción tecnológica estableciendo una colaboración cada vez más intensa con las fuentes externas de tecnología.

Una de las ventajas con las que en este sentido cuenta la división es que su entorno más próximo está constituido por los Centros Tecnológicos tutelados por el Gobierno Vasco y la Universidad del País Vasco, lo cual le permite acceder tanto a programas de

La División se encuadra dentro de un sector en el que la innovación es un factor clave. En la actualidad, las líneas de negocio de la División están desarrollándose en un entorno tecnológico que presenta tres tendencias muy claras. En primer lugar un proceso muy complejo de generación de tecnología; en segundo lugar, la necesidad de cooperar con otras firmas para llevar adelante determinados proyectos; y por último la globalización de las actividades económicas.

ámbito nacional como europeo.

## Proyectos europeos

La División participa, junto a otras empresas de la Comunidad Económica, en varios proyectos encuadrados dentro de programas tecnológicos europeos, como son el ESPRIT o el EUREKA. Entre los más significativos figuran el proyecto Declare, cuyo objeto es crear un entorno para el diseño y rediseño de productos en base a la adquisición de conocimientos; ADTT, un proyecto de tecnología digital avanzada para televisión; y el proyecto DEMAC, cuyo fin es establecer una metodología de diseño para sensores integrados monolíticos y microsistemas.

## Colaboración intensa

Esta División, además de disponer de sus propios recursos de I+D, gestiona los proyectos de innova-

## Proyectos Nacionales

### PROYECTO

Estudio de viabilidad y prototipo de un sistema de comunicación para redes de CATV  
Sistemas de regulación de focos de calor avanzados  
Modelización análisis electromagnético  
Dispositivo de seguridad de llama  
Sensor de presión cerámico sobre sicilio  
Sensor Termoeléctrico de radiación  
Modelización en mecánica de fluidos. Quemador 3KW

### PARTICIPAN

CATV FAGOR ELECTRONICA, UPV/EHU  
MONDRAGON E. POLITEKNIKOA, EIKA  
MONDRAGON E. POLITEKNIKOA, COPRECI  
ORKLI, COPRECI, GAZ DE FRANCE  
CEIT, COPRECI  
CEIT, ORKLI  
UNIVERSIDAD de ZARAGOZA



# El socio pregunta

## **Rosa Onaindia: ¿Qué es un Negocio Global?**

Es una organización derivada de la planificación estratégica de la división, que integra los negocios básicos de las diferentes cooperativas que van dirigidas al mismo sector o tipo de cliente. Pretende que el cliente perciba un único mensaje de estos negocios, y asimismo, reforzar nuestra posición ante la competencia.

## **R. O.: ¿Qué papel juega el Director de cada Negocio Global?**

Se encarga de dirigir y coordinar el desarrollo integrado del conjunto de los negocios básicos en el mercado y las acciones a llevarse a cabo en las cooperativas, para que se cumplan los requisitos que demanda el mercado. Además, esta visión global permitirá descubrir espacios en blanco como oportunidad de nuevos productos.

## **R. O.: ¿Cómo se reparten los beneficios de las Cooperativas de la División?**

De forma gradual, un porcentaje de los beneficios (15 % en 1994, 20 % en 1995, 25 - 30 % en 1996) se ceden a un fondo común de redistribución de resultados. Las cooperativas en pérdidas concurren con el doble de ese porcentaje.

El fondo se destina, en primer lugar, a cubrir las pérdidas con los resultados positivos aportados y, una vez cubiertas éstas, el resto, si lo hubiere, se reparte entre todas las empresas en función de su base computable.

## **R. O.: Mi voz y mi voto, ¿cómo llegan a la División?**



**Rosa Onaindia**  
Socia de  
EIKA

Los estatutos de la Agrupación recogen la forma en que se participa desde cada cooperativa.

La Agrupación es una cooperativa de segundo grado y, la voz y el voto de los socios de las cooperativas integrantes llegan a través de los representantes elegidos para componer la Asamblea General y el Consejo Rector de Agrupación.

## **R. O.: ¿Qué ventajas aporta la organización de la División por Negocios Globales?**

Permite "vivir" mejor el mercado, acercar de forma más clara el mercado a cada puesto de trabajo. Refuerza cada negocio básico con el resto ante un

mismo cliente; centra a los directivos de las diferentes cooperativas en coordinar esfuerzos y adaptarse; y sacar el máximo rendimiento del mercado. Además propicia la puesta en común de los conocimientos, el aprendizaje y una mayor eficacia.

## **R. O.: Teniendo en cuenta la elevada competitividad del sector, ¿qué futuro se prevé para nuestra División?**

En 1994 nuestra División va a ser la más internacional de la Corporación MCC, exportando más del 60% y con plantas productivas en México y Tailandia, y asimismo, la que mejores resultados económicos va a obtener.

Pero esto no es suficiente. Para alcanzar nuestro proyecto se requiere un gran esfuerzo y sacrificio, ante la cada vez más fuerte competencia internacional. Dependiendo de nosotros, si no lo hacemos no tenemos salida, si respondemos, nuestro futuro puede llegar a ser brillante.

**"En 1994 nuestra División va a ser la más internacional de la Corporación MCC".**





con cubetas (herradas) de madera y por canales se enviaba a cada una de las 8 dorlas, donde se almacenaba en recipientes situados junto a la caldera metálica donde se le hacía hervir, durante unas 4 horas cada carga, mediante un fuego inferior alimentado con leña funcionando tanto de día como de noche, excepto los domingos y festivos (2).

Una vez evaporada el agua la sal quedaba al fondo del recipiente, siendo recogida en cestos que se colga-

ban encima del hogar para que terminara de escurrir con lo que se obtenía un producto de mejor calidad.

La sal así conseguida era adquirida por "traxineros" o mulateros y quienes con mujeres con burros y hombres con carros se ocupaban de venderla en el área de su influencia.

Al ser el consumo guipuzcoano muy importante por las grandes cantidades que demandaban los barcos que se dirigían a Terranova para la

pesca del bacalao, las importaciones fueron muy importantes.

La producción estaba limitada por la disponibilidad de leña pues siendo el clima muy húmedo no se podía sacar por la acción del sol lo que obligaba a "cuajar" mediante el fuego.

Las citadas ordenanzas de 1.543 regulaban tanto el uso del agua como de la leña, ambos bienes escasos, con el fin de conseguir su mejor aprovechamiento, estableciendo que si al que le tocaba el turno no pudiese trabajar por no tener preparada su leña "por temporal u otro accidente, pase a trabajar quien pudiese".

En 1.548 y dado que algunas personas intentaban hacerse con una parte importante de las dorlas, para evitarlo se acordó que "las dorlas en que se hace la sal es la cosa de más sustancia y de mayor caudal que hay en ésta Villa" y "porque hasta ahora las dorlas siempre fueron repartidas entre muchos vecinos que de ellas se mantenían" se estableció una ordenanza que prohibía recoger leña de los montes comunales a los que poseyeran más de una dorla, con lo que les obligaban a vender "su exceso de participación" (3), con lo que se consiguió mantener la propiedad muy repartida hasta principios del siglo actual.

### Tiempos modernos

Hacia principios del siglo actual todas las acciones se concentraron en unas pocas personas, quienes introdujeron cambios importantes en el



## "Actualización de las no

**L**os accionistas de las Salinas e ingenio de Dorlas para fabricar sal y que se hallaba en la villa de Salinas de Leniz en Gipuzkoa, un 22 de enero del año 1.744 se reúnen para acometer unas nuevas normativas, por haber apreciado cierto desorden muy perjudicial para sus propios intereses, debido a las pendenencias, disputas y deserciones que diariamente se experimentaban, omitiendo las ordenanzas dictadas por los dueños para el buen funcionamiento de las mismas el año 1.543 y renovadas en 1.692, deseando evitar tales males dictaminaron lo siguiente:

*"Que por cuanto la medi-*

*da que se hace de la sal en dichas Dorlas es desigual y engañosa, se pongan dos cuartas que sirvan para dichas Dorlas o ingenios de fabricar sal, de cabida de 4 celemines cada una, de manera que cuatro cuartas raseadas hagan 16 celemines, con las cuales se ha de medir toda la sal que se fabricase".*

*"Que en las dichas Dorlas se haya de trabajar por tanda echando suertes, y que del mismo modo se haya de vender la sal y piedra de sal que en ella se fabricare, en solas dos dorlas guardando el turno, y si alguno vendiese o diese sal en dichas Dorlas, fuera de su turno y tanda, pague de multa por cada fanega 6 reales de vellón, en que*

*desde luego para cuando llegare el caso se dan por condenados, para que así se eviten los fraudes y latrocinios que se experimentaban en dichas Dorlas".*

*"Que ningún dueño, propietario, ni inquilino de dichas Dorlas, pueda fabricar dicha sal tomando la leña por carros, si no para fuego como se ha acostumbrado hasta de poco tiempo a esta parte, y el que lo contrario ejecutase se le saquen 2 reales de multa por cada carro que así comprare, y se repartan con igualdad entre los porcionistas".*

*"Porque en ocasión de gastar leña con exceso en grave perjuicio de los dueños y conductores de tales dorlas, de dar la brasa, y zisco, sin orden ni consideración,*

proceso de obtención de la sal de forma que en 1.907 se produjeron 700 toneladas con 5 trabajadores que llegaron a 3.000 en 1.930 con una plantilla de 18 que trabajaban a 3 turnos. Para su obtención se consumieron 1.500 kg. de carbón que sustituyó a la leña.

Además en 1.920 se produjo la electrificación tanto de la bomba que extraía el agua del pozo, así como el agitador y el molino de sal y en 1.950

se construyó un edificio industrial que albergaba dos grandes calderas donde se hervía el agua hasta su evaporación. La sal así obtenida se seguía escurriendo en cestos colgados del techo que se vendía con la marca "Léniz" que era muy apreciada y solicitada.

A pesar de ello en 1.954 y debido a que los costes de obtención de la sal eran mayores que con la aplicación de los nuevos métodos que se fueron



La sal se ha obtenido por varios procedimientos. El utilizado en Añara y Salinas de Bearn -en la fotografía- difería del de Leintz-Gatzaga.



## mas de funcionamiento"



las mujeres que trabajan en ellas, se haga saber a todas, que se abstengan de hacerlo en adelante, a menos que tengan licencia del dueño de la dorla, con apercibimiento que de lo contrario se le quitara un real de vellón de su jornal por cada vez que diese brasa y zisco, y así bien sí orase en dar sal por cada cuartillo otro real".

"Que cada porcionista de las dorlas tenga una llave para abrir la puerta del pozo de la salitre comprando a su costa, para que por este medio este limpio y solo se abra cuando se necesitare para fabricar la sal en su tanda".

"Que los dueños y renteros de dichas dorlas se preven- gan en tiempo con la leña necesaria para su tanda,

pero sí por temporal, u otro accidente inculpable no pudiese disponer para fabricar en la semana de su turno, pase a trabajar la dorla quien pudiese, con calidad que en el caso que se disponga antes que empiece otra tanda, pueda hacer su semana para evitar el perjuicio que de lo contrario se le podría originar".

En cuya conformidad, acordaron, deliberaron y nombraron por mayordomos de dichas Dorlas a Martín de Ymaz y Felipe Oyanguren para dirigir los destinos de las Dorlas de Salinas de Leniz, comprometiéndose todos ellos a cumplir las normas por ellos mismos dictados.

(1) Archivo Histórico. Protocolos Guipuzcoanos de Oñate, legajo 908, folio 9.

generalizando, cesó la fabricación, terminando con una larga tradición de unos 600 años en la elaboración de sal.

Actualmente el Ayuntamiento de Leintz-Gatzaga está realizando unas importantes obras de recuperación de un destacado patrimonio histórico que

debería de servir de ejemplo a otras instituciones de nuestro país. □

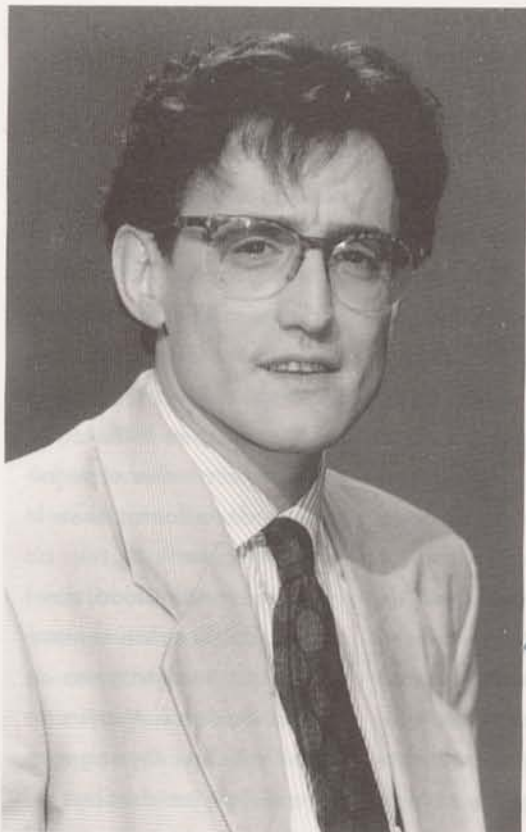
(1) Bergareche, Domingo. Apuntes Históricas de Salinas de Léniz. 1.952

(2) Ayerbe Irizar, María Rosa. La Industria de la sal en Salinas de Léniz y Gaviria.

(3) Bergareche, Domingo. Apuntes Históricas de Salinas de Léniz. 1.952

(4) Diccionario Geográfico Histórico de España, por la Real Academia de Historia. Salinas de Léniz. Madrid 1.802. Reedición de la Gran Enciclopedia Vasca.





Eguraldiaren aurkezle atipikoa da Xebe Diez, "show man" a da dudarik gabe; bromak esaten ditu, sinpatikoa da, rima duten aholkuak ematen dizkigu... Bere-berea den estiloa erabiliz eguraldi gizon famatua bihurtu da Euskal Herrian.

# XEBE Diez

## eguraldiaren gizona

Javier Marcos

**X**ebe Diez inoiz ETBk eman duen eguraldi gizonarik famatuena izateko bidean da. Dagoeneko jende guztiak ezagutzen du modu alai eta berezian eguraldiaren berri ematen duen gizon hau. Telebista aurrean dotore azaltzen zaigun pertsonai hau zuzenean ezagutzeko aukera izan dugu guk ere.

**T.U.:** Beste esparru batzutan ibilita zara, alegia antzerki munduan, bikoiz-

ketan, zinean ere... Nola sartu zara mobida honetan?

**Xebe Diez:** Kasualitate hutsa izan zen. Nire anaiak ileapaindegia dauka Donostian eta bere bezero batek, ETBkoa hain zuzen, eguraldi gizonarako proba batzuk egin behar zirela esan zion. Anaiak niri komentatu zidan, eta nik jarraian ETBra deitu nuen proba horien berri izateko. Azkenean aurkeztu egin nintzen eta 37 pertsonaren artean ni aukeratu ninduten.

**T.U.:** Aktore izanda beste hautagaiekiko abantaila txikitxo bat bazeneukan, ezta?

**X.D.:** Ez dut uste. Batez ere nire aurkezteko estiloa izan da eragin gehien izan duena. Bromak egitea, modu alaian hitzegitea, borrasari txispak ateratzea eta nolabaiteko aholkuak ematea ez da eguraldi gizon bati zegokion irudi tipikoa.

**T.U.:** Bai, baina aurretik kamara baten aurrean egoteak asko lagundu behar du.

**"Ziur naiz hemen Andaluzian baino gehiago"**



## "Procuero sonreir"

**T.U.:** ¿Te consideras un meteorólogo atípico?

**Xebe Diez:** ¡Y tan atípico! Como que no soy meteorólogo.

**T.U.:** Digamos entonces un atípico hombre del tiempo.

**X.D.:** Sí, pero en otros países ya existen este tipo de hombres del tiempo con estilo diferente al tradicional.

**T.U.:** Tiene que ser un engorro anunciar lluvia para el fin de semana.

**X.D.:** En absoluto. En este país es necesario, sea fin de semana, martes o miércoles.

**T.U.:** ¿En qué se diferencian Xebe Diez y Peio Zabala?

**X.D.:** Uff! Los medios que tenemos son diferentes y la forma de comunicar no tiene nada que ver.

**T.U.:** Para mantenerte en forma ¿qué haces?

**X.D.:** Procuero sonreir.

**T.U.:** Y cuando no trabajas ¿a qué te dedicas?

**X.D.:** A mi casa; allí tengo una pequeñita huerta, tengo mis perros, ahora una oveja, quiero tener gallinas...

**T.U.:** Tienes pinta de ser un hombre feliz.

**X.D.:** No es que haya que conformarse con lo que tienes, hay que esperar más, pero lo que tenemos es lo que hay y merece la pena luchar por ello.

**T.U.:** ¿Eres ecologista?

**X.D.:** No creo que se pueda ser ecologista, a no ser que cobres y vivas de ello. Estoy a favor de la ecología y creo que hay que respetarla.

**T.U.:** ¿Terminamos con un refrán?

**X.D.:** Pues bueno, como dije hace mucho tiempo, sé siempre elegante por detrás y por delante porque es muy importante, o, ¡venga! la elegancia tiene mucha importancia, tanto aquí como en Francia.

**X.D.:** Zalantzarik ez dago horrek beste patxada bat ematen dizula kamararen aurrean hitzegiteko orduan. Orain dela 10 urte Inaki Eizmendik zuzendu zuen "Erreporteroak" izeneko filmean protagonista

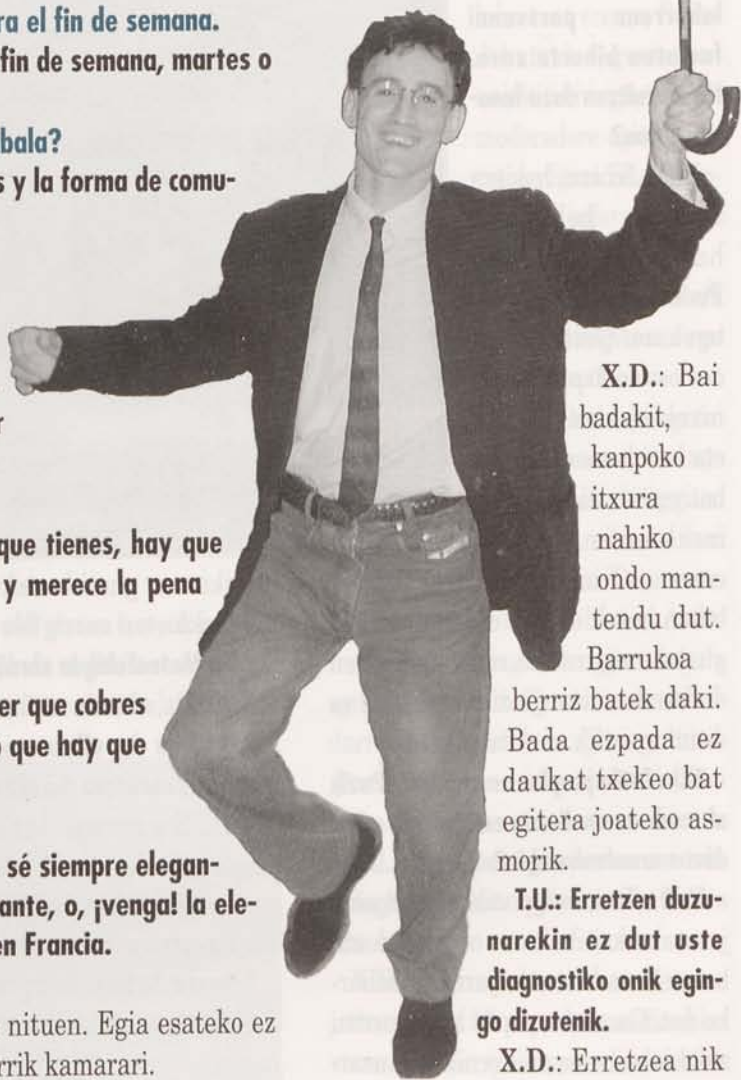
lanak bete nituen. Egia esateko ez nion beldurrik kamarari.

**T.U. Zenbat urterekin egin zenuen luzemetrai hura?**

**X.D.:** Gaur egun 39 dauzkat eta orain dela 10 urte egin genuen,

beraz  
29rekin.

**T.U.:** Aizu Xebe, gazteagoa ematen duzu.



**X.D.:** Bai badakit, kanpoko itxura nahiko ondo mantendu dut. Barrukoa berriz batek daki. Bada ezpada ez daukat txeko bat egitera joateko asmorik.

**T.U.:** Erretzen duzurenekin ez dut uste diagnostiko onik egingo dizutenik.

**X.D.:** Erretzea nik daukadan krantaesan bakarretariko bat da, onartu beharra daukat. Egunean ia 2 pakete erretzen ditut.

hitzegiten dugula eguraldiari buruz."



**“Jendea oso ondo portatu da nirekin, kaletik**

**Famatua epe laburrean**

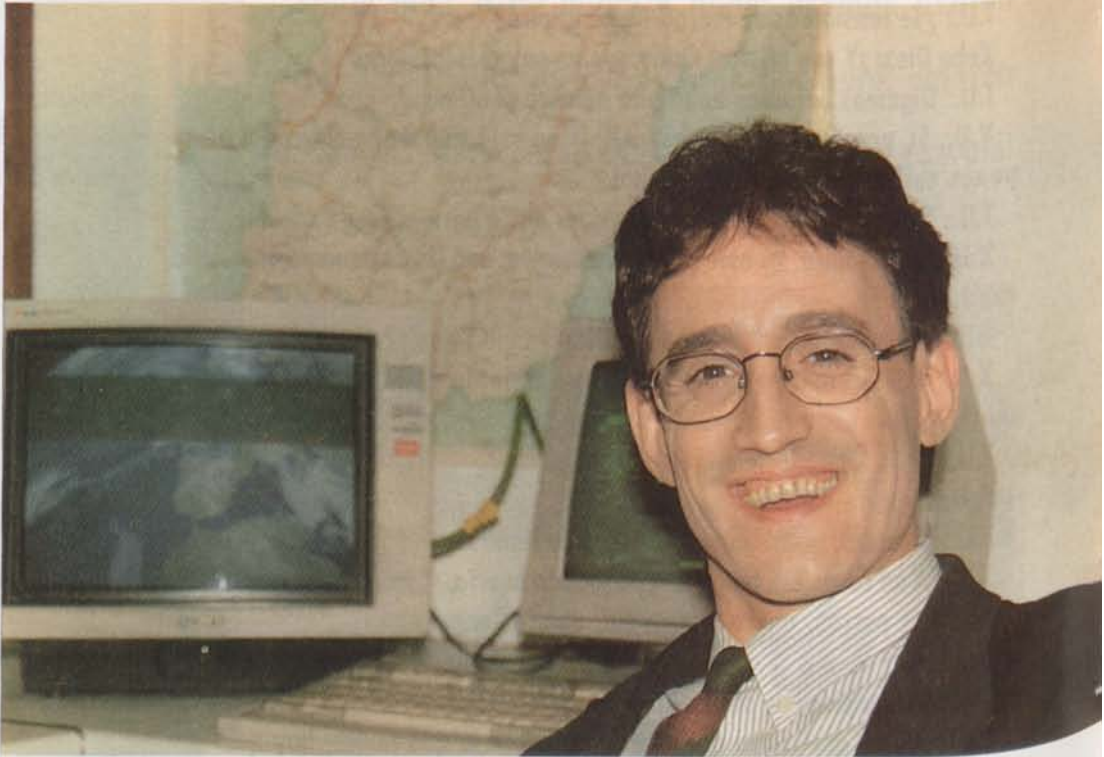
**T.U.:** Oso denbora laburrean pertsonai famatua bihurtu zara. Nola azaltzen duzu fenomeno hau?

**X.D.:** Ni ere, hasiera batean behintzat, harritu egin nintzen. Pixkanaka ohitzen joaten zara. Gainera jendea oso ondo portatu da nirekin, kaletik joan eta beti komentarioren bat egiten didate, animoak eman, bromak

esan.... Oraindik irrikan nago ea baten batek esaten didan ez zaiola gustatu eguraldia nola aurkezten dudana. Izan izango dira baina nik ez ditut oraindik aurkitu.

**T.U.:** Estilo propioa eman diozu. Pozik al zaude eman diezun estiloaz eta eduki duzun erantzunarekin?

**X.D.:** Bai, oso pozik. Orain arte jasotako kritikak oso onak dira eta beraz linea horretan jarraitu behar dut. Gauza berri pila bat okurritu zaizkit baina ez naiz oraindik ausartu aurkezten dudana saioan sartzera. Nik uste orain arte nahiko joku eman dudala, eta gehiago eman behar dut, baina denbora behar dut



berrikuntza guzti horiek praktikan ipintzeko.

**T.U.:** Meteorologoa zara?

**X.D.:** Ez, ez naiz meteorologoa.

**T.U.:** Hau da, nik ere eguraldiaren programa aurkeztu dezaket.

**X.D.:** Bai horixe! Aurkezteko gai denak egin dezake. Telebistan bada meteorologo bat baina aurpegia beste pertsona batek ematen du.

Aitortu behar dizut nire betiko ametza izan dela eguraldi gizona izatea.

Izan ere gaztea nintzenean beti ikusten nituen eguraldiari buruzko saioak. Informatiboak eta debateak ere gustokoak nituen eta ez nituen

inoiz galzten.

**Adjetiboak**

**T.U.:** Dagoeneko adjetibo pila eman diozu meteosati. Nondik datorkizu ohitura hori?

**X.D.:** Adjetiboak betidanik gustatu izan zaizkit. Meteosati adjetiboak ipintzen dizkiot; egunero ezberdin bat. Dagoeneko 170 bat adjetibo ezberdin eman dizkiot, “el docto meteosat, el gentil meteosat, el impertérito”. Hori okurritu zitzaidan inoiz ez nuelako galtzen “El tiempo es oro” lehiaketa, bertan Constantino Romerok adjetibo pila

**“Gauza berri pila bat okurritu zaizkit baina ez naiz**



## ...bala beti egiten didate komentarioren bat."

erabiltzen zituen bere laguntzaile zen Janine adjetibatzeke. Gustatu zitzaidan eta formula bera erabili dut meteostatekin.

**T.U.:** Telebistan ikusten dugun Xebe eta kalekoa antzik ba al daukate?

**X.D.:** Diferentzia badago baina ez da oso nabarmena. Telebistako Xebe ba horixe, Xebe mundu osoak maite du, uholdeak ez ezik dena dago ondo, euria, zaparradak, eta mundu osoa da oso majoa, gidari oso onak gara... Telebistatik, zerbitzu publiko den neurrian, mundu guztiari bidali behar diot mezua, denontzako hitzegin behar dut, diferentziak ahaztu eta mundu osoa elkartu. Hura beroa eta

hotza nahasten direnean biek hartzen dute temperatura bera; nik uste dut jendea horrela tratatu behar dugula. Eguraldia egiterakoan hori



transmititu behar dut. Espiritu afektiboa batez ere.

**T.U.:** Eguraldi gizona izateak erronka profesionalak da al ditu?

**X.D.:** Etxe hau oso zabala dela uste

dut. Transmititu egiten duen jendea nahi du eta norbaitek transmititu egiten badu edozein gauzarako balio dezake. Nik ez dut uste kiroletarako balio dezakedanik ez dakidalako ezer ere ez. Baina debateak gustatzen zaizkit izugarri eta moderadore egitea gustatuko litzaidake, magazin bat, informatiboak aurkeztea...

**T.U.:** Euskaldunok asko hitzegiten dugu eguralditaz?

**X.D.:** Orain dela gutxi entzun nuen hemengo jendeak asko hitzegiten dugula eguraldiaz baina nik uste hori normala dela, orografiagatik eta meteorologiagatik. Ziur naiz hemen Andalusia baino gehiago hitzegiten dugula eguraldiari buruz. Ziur baita ere irlandarrek frantsesek baino gehiago hitzegiten dutela eguraldiaz, borraska beti gainean daukate eta.

**T.U.:** Aizu, gaur egun daukazuen teknologiarekin huts egitea ez da erraza izan behar.

**X.D.:** Begiratu kartel horretan zer jartzen duen: "Aunque sólo se dicen las veces que nos equivocamos los estudios estadísticos confirman que acertamos un 80 % de los pronósticos". Hori gaur egun eta hemendik 20 urte barru % 100.



## ...raindik aurkezten dudan zaioan sartzera auzartu."



# BEGI BELARRI



Por Uribe

## El coste del desempleo

Lo mismo que la "no calidad" tiene un coste, el desempleo, "no empleo", tiene su coste. Aquí tratamos de comparar lo que esta contingencia cuesta en MCC en relación a lo que para equivalente cobertura le cuesta a la Seguridad Social y al Estado.

Fijemos la atención en estas cifras:

En 1994 el coste calculado para redactar el proyecto de presupuestos generales del estado de 1995 se elevará a 2,178 billones de pesetas. Pero las cuotas destinadas a esa cobertura con el 7,8% sobre los salarios sólo cubrirán 1,168 billones que equivale al 53,6% del coste total. El resto, es decir, el 46,4%, lo cubren los Presupuestos del Estado que destina 1,010 billones complementarios. Haría falta, por consiguiente, que la cuota se elevara desde el 7,8% al 14,5% para que cubriera justamente el coste que en el Estado representa la protección del desempleo.

En Lagun-Aro, los socios de MCC y otros afiliados a nuestra Mutua, habrán satisfecho 1.800 millones de pesetas por cuotas y otros 350 millones las cooperativas por las normas de cofinanciación; en conjunto 2.150 millones de pesetas.

Pero los costes se habrán elevado a 3.220 millones de pesetas; el déficit a 1.070 millones y la falta de cobertura, en el año, será el 33,2% del coste total.

Las cuotas con las que contribuyen las cooperativas se elevan al 4% y al 4,56% si se incluye la parte de cofinanciación. Pero en relación a la cuota del Régimen General de la SS esta cuota se reduce al 3,90% porque en Lagun-Aro no se contribuye con el importe de las pagas extraordinarias y en el Régimen General sí.

La comparación inicial primaria es que mientras en Lagun-Aro les cuesta a las cooperativas el 3,90% sobre los anticipos brutos anuales, en el Régimen General de la SS se eleva al 7,80: es decir, es el doble.

Pero es que en nuestro caso, al cubrir las cuotas sólo el 66,8% habría que elevar la cuota al 6,13%, mientras que en el Régimen General de la SS habría que elevarla al 14,5%, una cuota que sería el 236% de la de Lagun-Aro y 8,37 puntos porcentuales mayor.

Una mayor cercanía y control de la gestión; unos métodos de comprometer a las cooperativas mediante su participación en la financiación de la prestación; los sistemas de reubicaciones y trasposos de personal a otra cooperativa; y las acciones empresariales -más importantes que las asistenciales aunque todavía insuficientes- hacen que sean comparativamente tan favorables los costes que hemos examinado.

## Las marcas en MCC

Hay materias, en la empresa, que se escapan de ser analizadas con el rigor estadístico, matemático, económico o tecnológico con que puede reflexionarse sobre otras.

Nadie duda de la bondad de aplicar soluciones para reducir costes, mejorar la eficiencia de los productos y de ensanchar el mercado y la cuenta de resultados.

Pero existen problemas que no ofrecen un perfil tan preciso cuando se quieren resolver: realmente lo que ocurre es que es muy difícil elegir aquella solución que, sin ninguna duda, es la mejor.

MCC en su reestructuración ha salvado grandes escollos en las diferentes fases de reorganización. De ahí han derivado determinadas salidas del grupo de cooperativas que hace más de 25 años pertenecían a él cuando fue creado en torno a Caja Laboral Popular. El desembarco en lo que hoy es MCC no se ha hecho sin traumas, por tanto, y eso tiene algún valor.

Hoy, cuando se recorre el mundo, Estados Unidos, Japón, Alemania o Corea, suenan reiteradamente marcas de solera que las conocen todos: SUMITOMO, TOYOTA, SIEMENS, FORD, VOLKSWAGEN, PHILIPS. Son marcas acrisoladas. Pero hay otras que, aspirando a lo mismo, ensanchan como si de una riqueza tangible se tratara, el nombre de un apellido, de una firma, de un rótulo que estuvo desde los comienzos en la raíz de la empresa.

Nuestras visitas a países más industrializados nos dejan atónitos cuando de concentrar marcas se trata.

Firmas como EDELHOFF, RETHMANN, HYUNDAI, KIA, MASUSHITA, HONDA, FUKUDA, en áreas del automóvil, electrónica, máquina herramienta o medio ambiente, que tienen más de 5.000 empleados en cualquier caso, aúnan, como si de una riqueza natural se tratara, la energía propia del conocimiento a través de la comunicación de un solo vocablo que la marca elegida irradia.

Aquí en MCC existen demasiadas marcas, y hay que unificarlas. El análisis, difícil, no debe iluminarse con sentimentalismos que deben dejarse para la solución humana y comunitaria de los problemas. El problema de concentración de marcas entra de lleno en la acumulación de potencialidad empresarial, de grupo, y forma parte de las herramientas que facilitan el despegue y el desarrollo.

Sería funesto que ahora comenzáramos a pensar que lo más fácil ha sido crear MCC. Y



que, a partir de aquí, sacar provecho de ese compromiso para el desarrollo, para unificar criterios de imagen y para obtener economías derivadas de una única organización, fuese más difícil aún.

Sería algo así como haber errado el camino.

## Jhon Kenneth Galbraith en la BBK

**N**uestro deseo era traer a las páginas del T.U. Lankide algo que fuese interesante para nuestros lectores: que incidiera en la economía que nos rodea o que nos moviera a reflexión.

Por eso acudimos, invitados por el Presidente de la BBK, Sr. Berroeta, a celebrar el "día universal del ahorro", para cuya exaltación la conferencia del Profesor Galbraith era comienzo y clave de los actos conmemorativos.

Leyó una conferencia en treinta minutos que el Sr. Berroeta preludivió con soltura y dominio del acto al que acudieron unos 400 invitados. Fuera, impedían la fluidez del acceso miembros de la plantilla de trabajadores de la BBK, que decían cosas como éstas: Con la plantilla recientemente incorporada (años '93-'94) se están llevando a cabo con absoluta impunidad las prácticas empresariales más inmorales. Todo ello con el estruendo de los altavoces que repetían lo que en una papeleta -La Caja explota al más débil- estaba escrito.

Galbraith, a bordo de sus 1,92 metros de altura, de sus 86 jóvenes años, y con obras como el capitalismo americano, la sociedad opulenta y el nuevo estado industrial que forman su gran trilogía, y ahora, más recientemente con su historia de la economía (en 1991), es sin duda un economista de gran prestigio que vigila desde tiempo y desde la altura la vida económica a escala mundial.

De mente lúcida, algo cáustica, como lo son los americanos cuando observan al mundo desde todas las distancias, desarrolló con brevedad una tesis que se soportó en la lectura de su conferencia.

Para él el estado de bienestar que atiende al paro, las jubilaciones, la salud pública, la enseñanza, etc., y que cada Estado desarrolla para actuar como apaciguador del capitalismo, está entrando en crisis porque las empresas transnacionales han decidido, para poder ensanchar sus mercados y ser más competitivas, llegar a trabajar allá donde la mano de obra es más barata.

Ambas circunstancias son positivas y alentadoras pero entran en conflicto con el patriotismo y el modo, hasta ahora, de ver las cosas. Cómo se resuelva dice la solución tiene la fuerza de lo inevitable. Y concluye: Las funciones económicas y sociales del Estado moderno deberán ser asumidas por una autoridad superior. O, al menos, dicha autoridad deberá coordinarlas de forma efectiva.

Un curso de economía de grandes frondas especulativas. Fue un acto en el que la BBK sumó con brillantez más púrpura a su ya áurea trayectoria.

Galbraith no añadió apenas nada práctico a nuestro reclamo cooperativista, como había que esperar.

## Noviembre y sus efemérides

**D**ía 2: Se comenzó a trabajar en Vitoria en la calle Comandante Izarduy nº 5. Se había adquirido el día 20 de octubre la fábrica de hornillos de petróleo que en esa bajera tenía en la capital alavesa el Sr. Otalora, industrial "atxabaltarra". El precio fijado fue de 400.000 pesetas y comenzó a llamarse talleres ULGOR. Tenía seis trabajadores y en él se integraron, el día 2 de noviembre de 1955, Luis Usatorre (1923-1970), Jesús Bengoa y José Cruz Etxebarria.

Fue el primer "afluente" de ULGOR, luego de ULARCO, y ahora de FAGOR, dentro de MCC. Todo ello en 1955, hace ahora 39 años.

Día 12: Durante seis meses, desde el 14 de abril al 12 de noviembre, se construyó la planta del terreno de "Laxarte" que iba a dar alojamiento a la fábrica de hornillos de petróleo, a la producción de accesorios para automóviles -gatos elevadores, arandelas de aluminio y cajas deflectoras- a una estufa que se copiaba de la "Aladdin" inglesa y, después, a la planta de electrónica que comenzaría a fabricar en 1957 placas rectificadoras de selenio. Tenía 375 m<sup>2</sup> en cada una de las dos plantas. Aún existe bajo la "hiedra" de una celosía de acero.

En ella se reinició el trabajo ese 12 de noviembre aunque para los mondragoneses es la fecha real de comienzo, un año más tarde, de haberse puesto en pie en Vitoria lo que fue poco a poco conformando nuestra experiencia en torno a ULGOR, SCI después de hacerse Cooperativa.

Día 29: Muere en el Centro Asistencial -ahora Hospital Comarcal del Alto Deba- Dn. José María Arizmendiarieta, fundador del cooperativismo de Mondragón. Es el año 1976. Tenía 61 años; había nacido el 22 de abril de 1915 en Markina y a Mondragón llegó el 5 de febrero de 1941, dos años después de que acabara la guerra civil.

Copiamos el testimonio que reflejó en el T.U. Lankide Juan Leibar, a la sazón Director de esta revista fundada por Dn. José María:

Dn. José María se nos ha ido y, sin embargo, todo funciona como si estuviera presente, como si nada hubiera pasado. Se nota una especie de inconsciencia por el vacío. Cuesta convencerse de que Dn. José María ya no está con nosotros. Se diría que su espíritu sale todas las mañanas de su domicilio de Torre Eguzki, se dirige pausadamente a la Iglesia Parroquial a cumplir con sus deberes sacerdotales, hace una visita a Caja Laboral Popular como para fichar en el reloj de sus actividades sociales, luego se recoge en su modesto despacho de la Escuela Profesional donde le esperan las visitas, reuniones, trabajo personal, ...

Un breve descanso al mediodía y vuelta a la jornada laboral hasta las 7 de la tarde, hora en que vuelve a la Iglesia Parroquial para las últimas atenciones pastorales.

Retirada temprana a su casa para no salir hasta el día siguiente. Así han transcurrido, más o menos, sus 35 años de vida fecunda en Mondragón, desde el 5 de febrero de 1941, fecha en que llegó. □



Fagor Electrodomésticos participa en un proyecto europeo

## La cocina

Fagor Electrodomésticos participa en el proyecto domótico europeo "Chimene", cuya finalidad es hacer realidad la "cocina inteligente". La Cooperativa de Mondragón, en colaboración con Ikerlan, ha desarrollado un avanzado sistema de intercomunicación entre los electrodomésticos de la cocina que permite realizar operaciones impensables hace tan sólo unos años.

Javier Marcos



**A** pagar y encender la calefacción, poner en marcha la cocina o el horno, descongelar o enfriar productos, limpiar o secar la ropa, lavar los platos,...

Todas éstas son algunas de las actividades que en un futuro inmediato podremos hacer programando de forma sencilla una unidad central instalada en la propia cocina. Más aún, incluso a través de una simple llamada telefónica desde cualquier rincón del planeta.

Pero aun hay más. Esta unidad central, un auténtico mayordomo a la vieja usanza, permite optimizar el gasto energético

consumiendo energía barata- y gestionar la potencia -dando prioridades a los aparatos con el fin de no superar el límite de potencia contratada-. Además, la casa está segura, ya que la unidad central controla el correcto funcionamiento de todos los aparatos. en caso de fugas o disfunciones cierra las electroválvulas generales y a continuación informa al usuario, llamando a números de teléfono preestablecidos, sobre las anomalías en el funcionamiento de los electrodomésticos.

Estas son algunas de las aplicaciones prácticas del proyecto domótico "Chimene" en el que participa Fagor Electrodo-



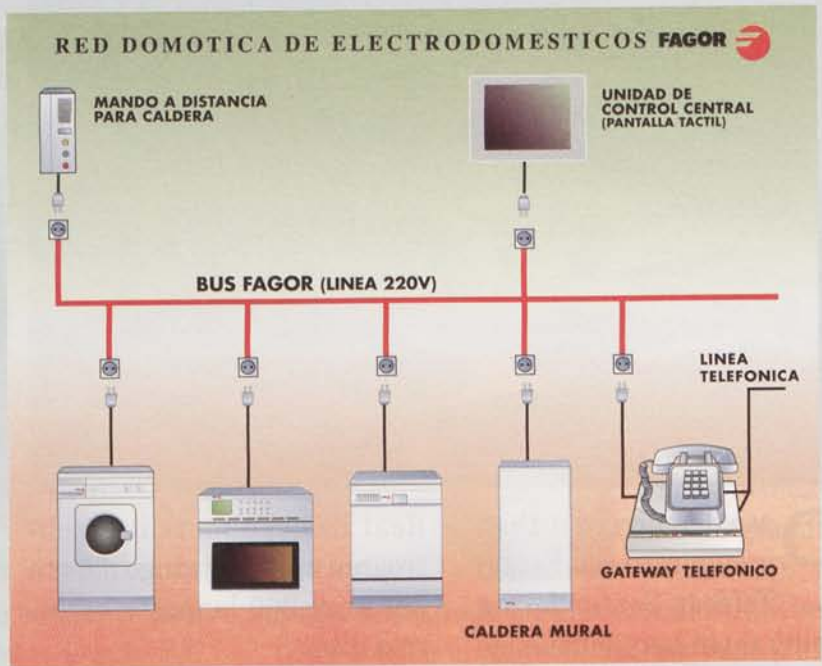
peo en el campo de la domótica que hará realidad la "cocina inteligente"

# la del siglo XXI

## Catálogo domótico

Aunque los inicios, como de costumbre, fueron titubeantes, Fagor Electrodomésticos lleva ya cerca de cuatro años trabajando en esto de la domótica, que es no es más que la aplicación de la informática a la casa para su automatización. El punto álgido de todo este periodo lo ha constituido este proyecto domótico desarrollado conjuntamente con otras empresas europeas. Un proyecto que ha sido posible gracias a la dedicación de un equipo humano integrado por 3 personas dedicadas "full time" a abrir nuevas vías de investigación en este terreno, y a la colaboración del centro de investigación IKERLAN.

Pero además de este proyecto de gran enjundia, Fagor Electrodomésticos también ha participado en el equipamiento de varias promociones de viviendas domóticas piloto y espera lanzar a principios del 95 los primeros productos domóticos al mercado.



mésticos junto a varias empresas francesas y portuguesas, así como el Instituto Cerdá de Barcelona. Un proyecto encuadrado en el programa europeo ESPRIT cuyo fin es el de automatizar la casa a través de tecnologías como la microelectrónica y las comunicaciones informáticas.

### Cocina europea del futuro

Fagor Electrodomésticos participa en este importante proyecto europeo liderando la parte de comunicación entre los diversos aparatos de la cocina. En colaboración con Ikerlan ha desarrollado el BUS

FAGOR, que no es más que el sistema que posibilita la intercomunicación entre los electrodomésticos. La principal virtualidad de este BUS FAGOR es que utiliza como soporte para la transmisión de órdenes a los electrodomésticos la red eléctrica, lo que hace viable la instalación de la "cocina inteligente" en cualquier vivienda.

El BUS FAGOR se ajusta al sistema Home System impulsado desde Bruselas a través del programa esprit, cuyo propósito es que a él se sumen el mayor número de empresas europeas que puedan estar interesadas en la estandarización

de este sistema, facilitando de esta manera la integración de dispositivo o sistemas de diferentes marcas en una misma vivienda y consiguientemente, sentando las bases para el desarrollo de la vivienda domótica europea del futuro.

El reto tecnológico que se ha fijado FAGOR con este proyecto persigue que las funciones y operaciones que se encomiendan a las cocinas sean más rápidas, más económicas y más fiables; en las que la seguridad sea mayor que la actual y también la comodidad de uso y manejo; y al mismo tiempo fáciles de instalar y en general, ofrezcan prestaciones superiores.



**11.000 metro karratuko merkatal zentroa zabaldu du. Guztira 260 lanpostu sortu dira zabaltze honekin.**

## **Eroski Taldeak Santanderren hipermerkatua zabaldu**



**P**asa den urriaren 18an inauguratu zen Eroski Taldeak Santanderren zabaldu duen bere lehenengo hipermerkatua, Cantabriako merkatal zentzurik handiena, ia 11.000 metro karratuko superfiziearekin salmentetarako. Hipermerkatu hau Santanderren eraiki den Valle

Real izeneko merkatal zentroaren ardatza izango da, eta berorrek 260 lanpostu sortarazi ditu.

Salmentetarako aretoa bi zatitan banaturik dago, batean elikadurazko produktuak salduko dira eta bestean gai-nontzeko guztiak. Produktu freskoek eta autozerbitzuak

ia 4.000 metro karratuko superfizie hartzen dute; erro-pak, elektratresnak eta bazarrak berriz 7.000 metro karratu.

Hipermerkatu honek, -Eroski Taldeak aurten zabaltzen duen laugarrena- ordainketarako 60 kutxa izango ditu, guztiak eskaner sistemarekin hornituta, 3.000 automobilitentzako aparkalekua eta 2.500 salmenta-gurdi.

Santandergo Hipermerkatu honekin dagoeneko 17 dira Eroski Taldeak estatu espainiarrean dituen mota honetako merkatal zentroak. Hauetaz gain MAXI markarekin beste 17 establezimendu ditu eta Consum supermerkatuen sareak 200 saltokien muga gainditu du.



**LAGUN-ARO**

**"Puntos de referencia"**

**L**as noticias de modificación de las diferentes prestaciones de la Seguridad Social Pública están siendo continuamente debatidas en los últimos tiempos.

Nosotros, los cooperativistas, al contar con un sistema autónomo como es Lagun-Aro, tenemos un para-

peto de defensa ante los cambios externos, defensa de la que carecen la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, es necesario, o al menos prudente, conocer las modificaciones que se pueden plantear fuera como criterio para posibles actuaciones dentro de nuestra mutua.



**El control desarrollado por IKERLAN para la misión espacial IML-2 consigue su propósito: purificar proteínas en microgravedad**

## Exito de IKERLAN en la misión espacial IML-2



**E**l pasado mes de julio se llevaron a cabo, dentro de la nave Columbia de la NASA, varios experimentos enmarcados en la misión espacial IML-2 en la que participó Ikerlan a través del proyecto Ramses/SBS cuyo objeto era la purificación de las proteínas en microgravedad.

Los resultados de las operaciones durante el vuelo del experimento Ramses/SBS fueron analizados por

los participantes en el proyecto los pasados 26 y 27 de octubre. Todos ellos han coincidido al calificarlo de éxito sin precedentes, ya que es la primera vez que se consigue que un experimento de estas características opere de forma satisfactoria en condiciones de microgravedad y con un grado de purificación muy

superior al alcanzado hasta hoy en día en la Tierra.

Como colofón al proyecto, Ikerlan tomó parte el pasado día 7 de noviembre en un encuentro organizado por la agencia espacial francesa CNES, donde se contrastaron las incidencias en el manejo en microgravedad con los astronautas que manipularon el instrumento desarrollado por el centro tecnológico de Mondragón.

Una de las modificaciones que según todos los indicios se va a producir es la que afecta a la Incapacidad Laboral Transitoria (I.L.T.). El proyecto de ley plantea una nueva concepción de la prestación que en primer lugar pasaría a denominarse Incapacidad Temporal, teniendo una

duración máxima de doce meses, ampliable a otros seis. Además, propone que el Descanso Maternal no se considere I.L.T., sino que se extrae de la misma, constituyendo una nueva prestación que se cubrirá por la seguridad social con el 100 % de la Base Reguladora.

Sin embargo, estas modificaciones y otras están recogidas en un proyecto de ley, que no es más que eso, un proyecto, pero que en cualquier caso su análisis es importante con el fin de conocer con la mayor anticipación las modificaciones de nuestro sistema de referencia.





URSSA

URSSA potencia el

J.M.F.

**URSSA** ha pasado en poco más de 10 años de ser una empresa dedicada con exclusividad a construcciones metálicas para usos industriales a ser una empresa que dedica cada vez más esfuerzos a la construcción de puentes. Los datos cantan: de las 18.000 toneladas de estructuras metálicas que tienen previsto producir en 1.994, el 50 % será para la construcción de puentes. Hace unos años la práctica totalidad de la producción estaba destinada al sector industrial.

Esta actividad ha permitido a URSSA hacer un guiño a la crisis del sector, al proliferar la construcción de puentes metálicos de diversas modalidades: viaductos, pasarelas peatonales, pasos sobre autovías o autopistas... Además, este tipo de obra está más en sintonía con la que se realiza en muchos países de Europa, donde el puente mixto de hormigón y estructuras metálicas forma parte del paisaje urbano de las ciudades.

En opinión de Juan Ignacio Bustinza, Director Comercial de URSSA "en el puente metálico lo que se prima es la capacidad técnica y la calidad, lo que permite una mejor defensa de los costos que en otros productos más tradiciona-

les. Los proyectos de infraestructura contemplan cada vez con más frecuencia la solución metálica para puentes y viaductos y URSSA ha entrado con fuerza en este mercado".

#### Formación

Pero no todo ha sido coser y cantar. La Cooperativa de Vitoria ha hecho un enorme esfuerzo para actualizar sus conocimientos sobre sistemas de montaje y sobre las técnicas relacionadas con la construcción de puentes. Un largo período de intensa labor de formación que comienza a dar sus frutos. URSSA ofrece en la actualidad un servicio integral que incluye ingeniería, fabricación, pintura, montaje y garantía de calidad.

Su departamento de ingeniería está integrado por 20 personas, -la plantilla actual es de 210- y hoy día es pieza clave a la hora de diseñar y ejecutar puentes.

Otro elemento diferenciador de URSSA con respecto a otros fabricantes es que cuenta con un departamento de garantía de calidad, integrado por personal dedicado «full time» a garantizar la calidad de sus productos.

Además, el puente es un producto

atractivo desde el punto de vista profesional. Al ser una obra de autor, proyectada por un arquitecto o un ingeniero de caminos de prestigio, éste suele tener muy en cuenta las soluciones técnicas que la empresa ejecutora da a sus ideas.

#### Un negocio

**H**ace apenas diez años el negocio de los puentes era una actividad de carácter anecdótico en el seno de URSSA. Sin embargo, a partir del año 89 -en el cual se da una fuerte demanda de obra pública con motivo de la celebración de las Olimpiadas y la Expo- la Cooperativa de Vitoria vislumbra un nuevo mercado. Y es que ante la imposibilidad de cumplir los plazos previstos para llegar a tiempo a la meta del 92, los proyectos de puentes metálicos, con plazos de entrega más reducidos e intervención en obra más corta que los de hormi-



alza en la Cooperativa de Vitoria

# negocio de puentes

En cuanto a la imagen de empresa en el exterior el puente es más agraciado que otro tipo de construcciones metálicas más tradicionales. "De hecho la empresa es más conocida que cuando se hacía sólo construcción industrial", asegura Juan Ignacio Bustinza.

## potenciar

ción, se convierten en la solución idónea para un gran número de obras.

Al mismo tiempo URSSA elabora un nuevo plan estratégico que contempla la potenciación de las empresas constructoras y específicamente la actividad de puentes metálicos, más si cabe teniendo en cuenta que la tendencia de la construcción metálica tradicional iba a menos, tanto en número de obras como en precios.

Todo ello ha sido determinante para que en la actualidad la construcción de puentes en URSSA represente el 50 % de su actividad productiva y de montaje.



### Puente Elche

Puente mixto atirantado sobre el río Vinapó en Elche. Ejecutado en 1.992 sus 154 metros de largo y 23 de ancho se conformaron con 375 Tm. de estructuras metálicas.

### Puente de Ugaldebieta

El viaducto "La Arena" del proyecto Ugaldebieta es la obra más emblemática de URSSA en los últimos años. 5.500 Tm de estructuras metálicas para resolver de forma eficaz, la comunicación por carretera entre Vizcaya y Cantabria.

### Puente "La Alameda" (Valencia)

Situado sobre el cauce del río Turia, está compuesto por un tablero metálico tipo cajón que cuelga de un arco metálico por medio de péndolas que se sitúan cada 5,8 m. Tiene un peso de 2.700 Tm y una longitud de 130 m.

### Puente "Trinity" Manchester (Inglaterra)

Puente mixto atirantado sobre el río Irwell que unirá las ciudades de Manchester y Salford. Dispone en uno de sus estribos de un pilono inclinado de 42 m. de altura al cual amarran 8 cables. Al igual que varios puentes que se están realizando en Francia (Auch, Arreau, Mauleon y Córcega) su construcción se está ejecutando en la actualidad.



## El imperio Mondragón

En una colina, contemplando Mondragón, está la sede central de la cooperativa más fuerte y singular de España. El dominio geográfico sobre la ciudad es una pálida metáfora de su poderío. Este año, las ventas rondarán el medio billón de pesetas. La huella de la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) está por todas partes. Suya es la red de supermercados Eroski y la Caja Laboral. Entre su centenar de empresas las hay dedicadas al arte funerario o a la construcción de bicicletas. Suya fue la carpintería metálica del Palau Sant Jordi de Barcelona y dentro de poco abrirán una fábrica en Marruecos. Una fábrica de neveras para la clientela norteafricana, aunque ahí los trabajadores contratados no serán cooperativistas, sino asalariados.

El neófito que quiera hablar con los socios de la MCC deberá, antes que nada, hacer un aprendizaje sobre el vocabulario de la casa. Al sueldo se le denomina "anticipo de consumo" porque se adelanta de los beneficios anuales. Los 25.000 cooperativistas que trabajan en ella, más que propietarios u obreros, se llaman socios trabajadores. Y lo que podría entenderse como comités de empresa es el consejo social. Pero es que MCC, te explican, no es un *holding* cualquiera.

Antonio Herzog llegó de Andalucía y entró en la casa en 1.969. Aportó 90.000 pesetas de entonces. Este capital y su trabajo le hacen dueño de las decisiones que se toman a través de una tupida pirámide de órganos directivos a los que se llega por votación. Trabaja en Fagor. Hace dos años decidieron bajarse el sueldo porque las cosas no iban bien. Se habló de *dumping* social, y los sindicatos, que no actúan como tales dentro de CM, fueron severos. "Tuvimos algún problemilla, pero salvamos los puestos de trabajo". Herzog está convencido de que hicieron bien. "Nos libramos de la quema. Algunos que nos criticaron están ahora sin empleo y sin dinero". En Fagor las cosas han vuelto a animarse y en noviembre trabajarán los sábados. "No nos podemos negar. Cuando las cosas van mal y hacemos menos horas, se cuentan, y luego las trabajamos cuando hace falta". Porque, lo dicen todos, lo importante es que su MCC sobreviva. "A los jóvenes, como se lo han encontrado más hecho, quizá les cuesta implicarse en el proyecto. Aunque, tarde o temprano, lo hacen. Aquí discutiremos lo que haga falta, pero al final vamos todos a una".

La clave, explica uno de sus ejecutivos, está en que la empresa es de sus trabajadores y lo que cuesta dinero a la empresa se lo cuesta a ellos. Cotizan como autónomos con vistas a la jubilación, pero todo lo demás, desde asistencia sanitaria a subsidios laborales, sale de un fondo común que alimentan con los beneficios. En MCC, la factura del paro no la paga el Estado: la pagan sus socios. A un pionero de la casa, recordando al fraile fundador, se le ocurrió decir que Mondragón era una "franciscana industrial". Todavía se ríen con orgullo de la broma.

Tomás Delclós

El País, 18 de octubre de 1.994

B R E

### Caja Laboral y Empresa XXI eligen al mejor empresario del año

El pasado mes de octubre Caja Laboral y Empresa XXI concedieron el premio al mejor empresario vasco del año a José Miguel Zaldo, presidente del grupo Tavex-Algodonera San Antonio. Al premio optaban empresarios de la talla de Juan Celaya (CEGASA) y Gaspar Vicinay (Grupo Vicinay). El ganador de la edición anterior fue Juan M<sup>º</sup> Uzku-dun, director gerente de Copreci.

### URSSA candidata para participar en las obras de la acería de Sestao

Una UTE (Unión Temporal de Empresas) en la que participa URSSA junto a las empresas vascas Sener, Elecnor, Entrecanales, Mecapeña y Tamoin parte como favorita para la adjudicación de diversas partes de la futura acería de Sestao. El contrato está presupuestado en una cifra que rondará los 15.000 millones de pesetas y las obras a realizar consistirán en diversas actuaciones correspondientes a trabajos de la obra civil, calderería, montajes, y sistemas eléctricos.



V E S

### MCC participa en la sociedad INDOBASK

El objetivo de esta sociedad es potenciar el intercambio económico e industrial entre la Comunidad Autónoma Vasca y los países pertenecientes al área del sureste asiático. Las oficinas de esta sociedad estarán ubicadas en Jakarta y su accionariado está compuesto en un 50 % por parte del grupo indonesio Salim, un 15 % por parte de la SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial), y el restante 35 % está en manos de un grupo promotor vasco compuesto por un grupo de empresas entre las que se encuentra MCC.

### Fagor Arrasate firma un contrato de 19 millones de dólares con China

La Cooperativa Fagor Arrasate ha firmado recientemente un importante contrato de 19 millones de dólares (unos 2.470 millones de pesetas) para el suministro a China de un conjunto de grandes líneas de prensas destinadas a una empresa de automoción. Además, también se ha alzado con un contrato por valor de 800 millones de pesetas para el suministro de una importante instalación de estampación a la India.

### Japoniarrak berriz ere Arrasaten



Oraingo honetan Japoneko nekazaritza ministeritzaren ordezkari bat izan genuen Arrasaten gure kooperatiben antolaketa ikasi nahiean. MCCko bideok ikusi eta euren kezka argitu eta gero Arkautera joan ziren Eusko Jaurlaritzak bertan duen laboratorio bat ikusteko asmotan. Argazkia LK-3 edizioan hartutakoa da.

### Asociación de amas de casa de Calahorra

Todas estas mujeres que aparecen en la fotografía son integrantes de la Asociación de Amas de Casa de Calahorra, una asociación que al cabo del año organiza diversas actividades culturales para las mujeres de la Asociación.

Una de las actividades programadas para este año ha sido una visita a la Experiencia Cooperativa de Mondragón; y ahí las tienen, posando para la foto tras una charla celebrada en Otalora con el fin de explicarles a grandes rasgos la historia de las Cooperativas.





## Guri Dagozkigunak

### "Mondragón debe internacionalizarse"

El Grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) "tiene que internacionalizar sus ventas, porque la cuota que tenemos en los mercados no es la que nos corresponde", según el presidente del consejo general del grupo, Javier Mongelos.

Mongelos, que revela en una entrevista concedida a Cinco Días la estrategia futura del mayor grupo industrial del País Vasco -casi un billón de activos totales-, acaba de finalizar un viaje a Japón y Corea en busca de nuevos mercados y ha regresado convencido de que "MCC tiene producto suficiente y capacitar para competir en el mercado mundial". El grupo industrial, formado por más de 70 cooperativas, exportó en el año 1.993 poco más del 14 % de los 425.000 millones de pesetas de ventas totales de MCC.

La Corporación proyecta abrirse al mercado de capitales para captar entre 15.000 y 30.000 millones de pesetas y ha puesto en marcha la constitución de una sociedad de cartera para atraer socios, "fondos de pensiones y mutualidades", con los que invertir conjuntamente. El grupo ha reducido en siete años del 100 % al 60 % su dependencia financiera de la Caja Laboral, que ha recortado su riesgo con las cooperativas al 5,5 % de su activo.

En cuanto a las iniciativas empresariales, Mongelos asegura que "no hay un problema de recursos en el mundo. El problema es que no hay iniciativas ni capacidad de riesgo". "Hay que tener las ideas bien claras y una buena gestión", precisa.

**Cinco Días,  
2 de noviembre de 1.994**

Tendrá una duración de 504 horas y está dirigido

## V edición del Máster en

J.M.F.

**P**or quinto año consecutivo Eskola Politeknikoa de Mondragón convoca el Máster en Dirección de Producción. Un máster dirigido a directivos y técnicos de empresas industriales y cuya finalidad es la de capacitar a profesionales que desempeñan o vayan a desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para gestionar sistemas productivos orientados a incrementar la competitividad de la empresa.

Según nos han comunicado en Eskola, una vez terminado el máster el asistente será capaz de efectuar el diagnóstico de producción de empresas industriales; diseñar el modelo de gestión industrial adecuado a sus necesidades; planificar las acciones necesarias para su implantación; y establecer el proceso de mejora continua de los sistemas de producción.

### Programa

Con un permanente enfoque de empresa orientada al cliente, el programa recoge la filosofía de la Producción Ajustada y las técnicas y herramientas específicas para ello.

El máster se desarrolla a través de módulos temáticos en los que ade-

# MASTER EN DIRECCION DE PRODUCCION

"Las claves de la Gestión Industrial"  
"Hacia qué se ha de cambiar y cómo  
para garantizar el liderazgo y la s



**MONDRAGON  
ESKOLA POLITEKNIKO**



directivos y técnicos de empresas industriales

## Dirección de Producción

1005

para las empresas del siglo XXI"  
llevar a cabo el proceso de cambio  
solvencia de nuestra empresa"



5ª EDICION

más de las exposiciones teóricas de tipo conceptual se analizan -a través de visitas técnicas, casos prácticos y aplicaciones reales-, la problemática propia de las empresas de nuestro entorno y las dificultades más frecuentes, así como el modo de resolverlas.

### Plazas limitadas

La duración del programa será de 504 horas, 304 lectivas y 120 para la realización del proyecto. El número de plazas para el máster está limitado a un máximo de 20 alumnos y las personas interesadas en realizarlo deberán cursar la solicitud preparada al efecto y presentarla en Eskola Politeknikoa antes del próximo 30 de noviembre.

Para la obtención del título "Máster en Dirección de producción" será condición "sine qua non" haber asistido como mínimo a un 80 % de las sesiones, superar las evaluaciones correspondientes y presentar un proyecto práctico de aplicación industrial.

Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más información pueden dirigirse a Isabel Mangana de Eskola Politeknikoa.

### Jesús Catania, nuevo Presidente de ANFEL



Jesús Catania ha sido nombrado recientemente nuevo Presidente de ANFEL, Asociación que agrupa a todos los fabricantes españoles de electrodomésticos.

Jesús Catania nació en Alsasua (Navarra) y cursó estudios de Ingeniería Industrial en la Escuela de Madrid. En 1.968 comenzó a trabajar en Copreci, ocupando sucesivamente los cargos de Jefe de Desarrollo, Jefe de PLanta, Director de Producción y Gerente.

De 1.983 a 1.993 fue Director Gerente de Fagor Electrodomésticos, detentando asimismo la Presidencia del Centro de Investigación Ikerlan entre 1.980 y 1.988.

En octubre de 1.989 asumió la presidencia de Fabrelec, que continúa detentando en la actualidad.

En 1.992 fue nombrado Director General de la División de Hogar de MCC.



## ¿Un camino de rosas?

La iniciación a la actividad física, una forma de acabar con los mitos y prejuicios del deporte

ATHLON S. Coop.



Vivimos en una sociedad en la que todo el mundo sabe, conoce o es un experto en educación, sanidad y como no, también en deporte; sí, sobre todo en deporte. Todos somos auténticos entrenadores -preparadores físicos que en cuanto nuestro equipo del alma o nuestros deportistas puntueros a nivel local, provincial, incluso estatal, no consiguen los objetivos deseados, arremetemos contra sus preparadores, nos acaloramos en fuertes discusiones con nuestras amistades dejando a ras del suelo a los susodichos responsables, y en la mayoría de los casos, con un desconocimiento total del tema.

Además, asistimos a una verdadera eclosión de venta fantástica de productos deportivos, verdaderos potros de tortura (nunca mejor dicho) que nos prometen algo así como la felicidad terrenal, y todo ello por poquísimos dinero. Por un mínimo esfuerzo y casi sin sudar, usted conseguirá un cuerpo fantástico, adquiri-

rá la esbeltez de nuestras "top-models" anoréxicas o logrará parecerse al más musculoso de nuestro actores de tele-series violentas.

Y todo ello nos lo venden gratuitamente, sin citarnos las contraindicaciones y riesgos que pueden acarreamos

todos estos potros de tortura, además de no indicar el modo de utilización. Con todo ello, quizás no consiga una mejora en su salud, pero quedará atrapado en la secta del culto y adoración al cuerpo o fracasará en el intento.

En anteriores artículos ya indicábamos los beneficios (tanto físicos como psíquicos) que nos podía aportar la actividad física regular. No vamos a repetirnos y aburrirles citándolos nuevamente; sólomente recalcar que el secreto estaba en mover el esqueleto, en apartarnos del sedentarismo. También citábamos que la teoría la sabíamos perfectamente, pero que lo que nos faltaba era la práctica, y fuimos incapaces de respondernos por qué. ¿Lo recuerdan?

Es por ello que a partir del próximo número de esta publicación, vamos a dar un giro en esta ventana por la que aparecemos ante ustedes. Como anticipo les diré que dejaremos la pluma a profesionales de la actividad físico-deportiva para que nos orienten y asesoren

desde un punto de vista más práctico y sencillo en la actividad física y el ejercicio, donde romperán con los grandes mitos y prejuicios tan arraigados a la práctica deportiva. El objetivo, claro está, será la mejora y el mantenimiento de la salud y todo aquello de sentirse más agusto, fresco y divertido...

En definitiva que sirva de anticipo y no de índice, nos hablarán de la manera de iniciarnos en la actividad física (es decir, cómo empezar), cómo debemos mejorar, la forma de medir y observar nuestra propia mejoría, qué debemos hacer para evitar los riesgos que nos puede originar el mover el esqueleto, qué pasos debemos dar antes de forzar nuestro motor y cómo debemos soltar el acelerador antes de parar... Del mismo modo también les contaremos y verán qué actividades y deportes son los más adecuados para llevar a cabo todo lo anteriormente citado, sin olvidarnos en ningún momento del objetivo principal.

Como podrán ver, nuestra finalidad se resume en acercarnos lo más posible a la práctica deportiva diaria. Y por su puesto, estamos abiertos a cualquier duda, opinión, sugerencia, para lo cual le agradeceríamos se pusieran en contacto con nosotros.

Ya lo saben, todo ello a partir del próximo mes de enero, tras la larga liberación gastronómica de las Navidades.



# Otalorako Berriak

Con el fin de capacitar profesionalmente en gestión empresarial a los directivos de esta División

## Programa de Perfeccionamiento Directivo para la División de Componentes de Automoción

El pasado 9 de noviembre comenzó a impartirse en Otalora un PPD (Programa de Perfeccionamiento Directivo) cuyo objetivo fundamental es el desarrollo profesional de los directivos de la División de Componentes de Automoción en Gestión Empresarial. El programa, que concluirá el próximo 5 de abril, se propone dotar a los participantes de una visión global de la empresa, que les permita enfocar el futuro en un entorno competitivo; aportar conocimientos prácticos de los métodos y técnicas utilizados en las áreas funcionales de la empresa; y profundizar en las capacidades de liderazgo y comunicación, para favorecer una gestión excelente.

en práctica los conocimientos que se van adquiriendo, con un simulador informático de gestión empresarial.



Un seminario dirigido a comerciales cuyo fin es optimizar la productividad de las acciones comerciales

## La venta estratégica

Los próximos 28 y 29 de noviembre Otalora tiene previsto organizar un seminario sobre "La venta estratégica" cuyo objetivo es capacitar a sus participantes para establecer un posicionamiento comercial y desarrollar estrategias que aseguren la máxima productividad de las acciones comerciales.

El seminario tendrá una duración de 16 horas, será impartido por Miguel Angel Español, del Grupo Alcatel, y estará dirigido especialmente a personas relacionadas con la actividad comercial de la empresa

que frecuentemente están inmersos en procesos de venta compleja.

El programa pretende abordar el "cómo" vender, el lenguaje de la venta estratégica, el proceso



de venta, y las estrategias a emprender para llevar a cabo satisfactoriamente las ventas.

Las áreas de estudio que se impartirán en este PPD son: estrategia y marketing, finanzas, recursos humanos, y operaciones y tecnología. Esta formación se complementará, con el fin de poner



# Aula Cooperativa

José M<sup>a</sup> Larrañaga

## Arimen

### A los 18 años de su muerte

La poderosa personalidad de D. José María Arizmendiarieta no fue percibida por sus coetáneos con la nitidez y la fuerza que hoy le concedemos. Algunos de aquellos que compartieron con él afa- nes, preocupaciones, alegrías y sinsabores reconocen que su figura se ha acrecentado con el paso del tiempo. Sin lograr del todo eliminar el tufillo a justificación razonan, sobre la miopía que sufrieron, diciendo que su personalidad carecía de los atributos que la época demandaba de las personas llamadas ilustres: su verbo no era brillante, su mensaje era oscuro, su rango eclesiástico humilde y su ejemplo de vida exigente ¿puede alguien dudar el aparente eclipse del brillo de su persona para sus coetáneos? Quizás sea ésta la norma y no la excepción de lo que sucede con los líderes que se adelantan a su tiempo: no se les ve importantes, se les ve como



gente normal, hasta corrientes.

El propio Cristo, no transpasó en vida unos cortos límites regionales con su fama. Allí en la lejana Judea, un pequeño territorio del enorme mundo romano, se cimentaba la fuerza creadora que iba a perdurar más que el propio imperio y que iba a transformar como jamás se había conocido hasta entonces, la vida de los hombres en la tierra. Y sin embargo, muchos no se enteraron.

No quiero con este ejemplo equiparar ambos casos, ni pretendo asegurar que sea la misma situación

sino que trato de justificar las razones por las que el mundo tarda en reconocer las fuerzas que realmente operan a largo plazo y en las que de verdad cambian el signo de la historia. Sea grande o pequeña historia (esta valoración la dejo para el buen criterio del lector).

### La luz de Arizmendiarieta

En Roma, otros, en aquella época, detentaban la fama y el reconocimiento de los ciudadanos. Personas que por su arte, su poder político o incluso por sus habilidades deportivas contaban con el favor de la gente.

Muchos de ellos, prácticamente todos, hoy han desaparecido engullidos por los desagües del tiempo y de la fama. Nada ha quedado de ellos en la memoria de la humanidad.

Aquellas luminarias que un día maravillaron se han apagado para siempre, su luz era como la de los



# Arizmendiarieta

fuegos de artificio que encandilan en el momento pero que no dejan huella en la noche. Es de otra esencia la luz que perdura. Tiene otra naturaleza y otra configuración interna esa fuerza capaz de iluminar aun cuando la materia que la ha hecho posible haya desaparecido físicamente.

Hay una diferencia básica que separa irremediamente a una forma de luz de la otra, diferencia básica entre unas personas con fama en el momento, de las personas con fama histórica: las primeras se iluminan externamente a sí mismas, las segundas se consumen para alumbrar a los demás.

Por eso resulta difícil mirar y ver el filamento incandescente por muy cercano que pueda hallarse uno de él. Pasan desapercibidos sus contornos físicos. Pero no es esa la actitud que debemos adoptar para con el filamento, ni es inteligente cansar nuestra vista en su contemplación; sobre todo cuando está alumbrado. Lo verdaderamente importante es contemplar el campo de visión que esa luz (no el filamento en su corporeidad) permite ver. Una luz que nos

permite conocer la realidad, trabajar y crear, avanzar y descubrir nuevas posibilidades de luz.

## Valores cooperativos

Hay quien se atribuye cierta autoridad para opinar sobre los valores cooperativos o sobre la forma de llevar adelante que Arizmendiarieta propuso fundamentándose solo en que le conocía personalmente.

Indudablemente la proximidad física y el compartir una época y unos sentimientos confieren una dignidad incuestionable pero... no es suficiente.

Con la luz de Arizmendiarieta hay que "ver" el entorno, hay que sentir los problemas y las necesidades de la sociedad actual y futura pero sobre todo lo que es preciso hacer para ser fiel con su "luz" es trabajar desde la propia convicción. Creo que nadie ha sido tan contrario a recetas y soluciones milagreras como D. José María; muy al contrario abogaba por entender la acción social como permanente ejercicio de renovación y cambio (pude escucharle a Ardanza un comentario que

íntimamente le agradezco: Cuando oigo hablar de renovación en mi entorno me dan ganas de decirles que hace 20 años aprendí de un cura lo que es renovarse, cambiar y adaptarse solidariamente).

Hace 18 años, el delgado filamento corporal de Arizmendiarieta quedó frío para siempre, pero miles de lámparas creadas gracias a su luz tenemos que dar testimonio vivo de su mensaje. De su mensaje y del nuestro.

Tenemos la responsabilidad de iluminar zonas oscuras de nuestro mundo con nuestra propia luz. No la luz de Arizmendiarieta que puede asemejarse a la lejana y temblorosa estrella que indica la ruta a seguir, sino la lámpara individual que nos permite caminar en la oscuridad a nosotros mismos y a quien con nosotros va.

No nos preocupemos, pues, de conocer la vida mortal de Arizmendiarieta sino de aprender de su hálito inmortal. Los fuegos artificiales maravillan como la fama de moda pero la luz que permanece ilumina, da calor y hace llorar: igual que un sol.



## EL PERSONAJE

# Arantza Uriarte

Secretaria de Dirección de MAX CENTER

**“Soy una cooperativista en comisión de servicios”**

En nuestras Cooperativas tenemos sopranos, tenores, contraltos, baritonos, y bajos; directores y hasta compositores. Me consta. Arantza Uriarte es una soprano cooperativista.



J.M.F.

### ¿Cómo se autodefine Arantza Uriarte?

Como una amante de la música. Me gusta la música en general, excepto esa moderna que mete ruido.

### ¿Y en el ámbito profesional?

Soy una cooperativista en comisión de servicios; socia de MCC que trabaja en Lainter S.A., la sociedad gestora del proyecto Max Center.

### ¿Qué valor tiene hoy en día declararse cooperativista?

Parece que ser cooperativista hoy ya no tiene ningún valor. Yo creo que es una actitud ante el trabajo, una idea de servicio a la comunidad, que era la idea fundamental de Don José María.

### ¿Y se puede ser cooperativista en una Sociedad Anónima como Lainter?

¡Por supuesto! Lainter no es más que una forma jurídica, pero en realidad es un proyecto de la Corporación MCC.

### Es muy conocida tu afición por el canto.

### ¿Cómo comenzaste a cantar?

Yo he cantado toda la vida. Mi verdadera actividad musical comenzó en la Coral Danok de Mondragón. Después comencé la carrera de canto que tuve que dejar

en quinto curso. Más tarde tuve que decidir si dedicarme profesionalmente al canto o tomarlo como una afición.

### Una decisión muy seria.

Pues sí. Mi profesora me decía que tenía todas las características para ser una gran soprano.

### ¿Te equivocaste?

Muchas veces me han dicho qué demonios pinto yo trabajando aquí. Otros me dicen que no tengo derecho a tener esta voz y trabajar profesionalmente en algo que no tiene nada que ver con la música. Pero eso son opiniones.

### ¿Tienes más aficiones?

Me encanta cocinar.

### ¿Los fines de semana para consumirlo durante la semana?

A mi me gusta comer las cosas cocinadas en el momento.

**Hablando de comer, y perdona la pregunta ¿por qué las sopranos soléis ser un poco rechonchitas?**

No todas son así. Lo que pasa es que hay mucho síndrome Montserrat Caballé, que está fuertota. En tenores ocurre lo mismo. El estereotipo es Pavarotti, pero hay otros de complexión normal.

### Arantza, ¿qué se necesita para cantar?

Primero materia prima, es decir, voz. Segundo, oído musical. Y tercero educación de la voz. Y todo ello aderezado con grandes dosis de disciplina.

### ¿Pues hay que ver la afición de nuestra gente por el canto!

Ya lo dice el refrán: “Dos vascos son un dúo, tres un trío, cuatro un cuarteto, ocho un ochote, y a partir de ocho, un orfeón”.

### Tú cantas, y además también diriges. ¿Y componer?

Para eso hay que tener “muuuuuchos” conocimientos.

### ¿Tu soprano favorita?

Joan Southernland. Una americana que ya se ha retirado, pero que ha sido la mejor que ha existido. Era una simbiosis perfecta de voz y técnica vocal.

### Fuiste secretaria del “fundador” Jesús Larrañaga durante 10 años. ¿Fue algo especial?

Lo de ser fundador creo que es accidental. Ante todo Jesús es una persona con un carisma especial y un maravilloso corazón. Trabajar con él fue duro, pero nos adaptamos muy bien el uno al otro.

### ¿Qué le cantabas?

(Risas) Los buenos días todas las mañanas.

### ¿Cantamos algo para terminar?

¡Por favor Javier! Estas no son horas.