

TU

L A N K I D E

IRIZAR
KOOPERATIBAK
ISO 14.001
ZIURTAGIRIA
ERDIETSI

MCC Y GAMESA
SE ALÍAN PARA
COMPETIR
EN MERCOSUR

MONDRAGON
UNIBERTSITATEAK
POSITIBOTZAT JO
DU LEHEN
IKASTURTEAREN
BALANTZEA



MCC:
balance social de 1998

TU

L A N K I D E



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA
(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza, 20550 Aretxabaleta.
Gipuzkoa.
Telefonoa: (943) 71 24 06
Faxa: (943) 71 23 39
Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^e Otaegi.
Kontseilariak:
José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Patxi Goia.
Jesús Goienetxe.
Lourdes Idoiaga.
José M^e Larramendi.
José M^e Larrañaga.
Carmelo Urdangarin

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

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



© AZATEA, S.L. Dutekatarik dugu kopietako, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea onartzen ez bada.

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

bitz gutxitan

MCC: balance social de 1998



Tras finalizar el ejercicio económico del pasado 1998, analizamos a través del "Balance social" diversas cuestiones que en ocasiones quedan en un segundo plano: el papel de MCC en la economía vasca; la satisfacción de las personas; la creación de empleo; las jubilaciones anticipadas, novedades normativas, las acciones medioambientales...

La creación de empleo: un compromiso ineludible



La creación de empleo constituye uno de los objetivos básicos de la Corporación. En cuanto al ejercicio 98, se han creado 2.632 puestos de trabajo. De ellos, 788 corresponden al Grupo Industrial, 1791 al Grupo de Distribución, 45 al Financiero y 8 a Actividades Corporativas.

Fagor Electrónica: excelente en calidad y servicio

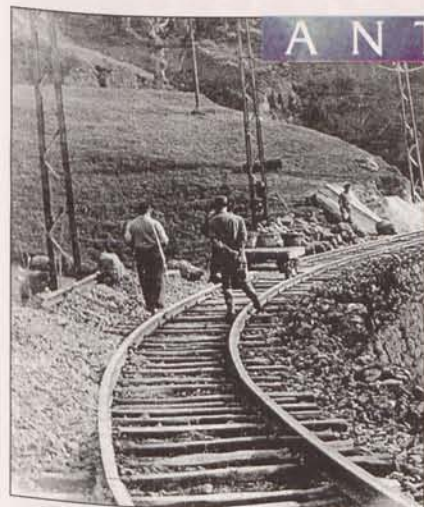


La gestión de la calidad total tiene consideración estratégica de primer rango en Fagor Electrónica, ya que sirve para asentar las bases de un desarrollo sostenido y sostenible. Recientemente, ha sido noticia por la obtención de la Q de Plata.

ANTZINAKOAK

KALTZADORIAK

La llegada del ferrocarril al País Vasco, hace 135 años, supuso la creación de un notable número de nuevos oficios entre los que cabe señalar los de jefes de estación, maquinistas y fogoneros, revisores y guardas, además de agentes de recorrido y enganchadores.



Gamesa y MCC se alían para desarrollar proyectos de automoción en Mercosur

Promoauto, nueva sociedad constituida por Gamesa y MCC, aspira a convertirse en líder en suministro de piezas de automóviles en el área de Mercosur.



Mondragon Unibertsitateak positibotzat jo du lehen ikasturtearen balantzea

2.500 ikasle inguru izan ditu M.U. bere lehen ikasturtean. Gainera aurreikusitako 13 titulazioak jarri ditu martxan, eta hurrengo ikasturterako beste hiru berri diseinatuko dira.



Mondragon Sistemas desarrolla dos instalaciones de Inspección Automatizada para Edesa S. Coop.

Edesa espera mediante la instalación de este nuevo sistema, incrementar su competitividad a través del control unitario a medida y la mejora continua.

sumario

editorial 4

La gestión de personas

en portada 5

- MCC: 1998ko giza-balantzea 5
- El papel de MCC en la economía vasca ... 6
- 1998ko akordioak 7
- ¿Están satisfechas las personas de nuestras cooperativas? 8
- La creación de empleo: un compromiso ineludible 10
- Retornos 1998: en torno al 15%..... 12
- Jubilaciones anticipadas: soluciones a la carta 14
- Respeto al medio ambiente 16
- Visitas '98..... 17
- Novedades normativas 18
- Lagun Aro en 1998.... 20
- Lo primero es la salud 21

estrategias de empresa 22

antzinakoak 24

begi belarri 28

aula cooperativa 34

3ª edad 36

kooperatibetako berriak 38

Cuando se trata de gestionar las personas y hacer que con ellas se desarrollen los objetivos de las empresas, el instinto directivo cambia y debe situarse ante un ser sensible, contradictorio, único, al que hay que tratar en su propia especificidad; no es un objeto que se puede cambiar de lugar caprichosamente, clasificarlo sin conocer sus propios criterios, exigirle sin límite y hacerle participar en el trabajo sin que se sienta evaluado en su particular protagonismo.

Si a la condición de empresa en la que se trabaja se añade, en las cooperativas, la naturaleza de sociedad en la que se han sumado diferentes capacidades para, puestas en común, desarrollar un objeto social determinado, se acrecienta el número de razones para intentar hacer de nuestras empresas un ámbito solidario, necesitado de ser llenado de una profunda sensibilidad humana.

Probablemente en la fase más importante de toda una vida -la que va de 30 a 65 años- el tiempo más precioso de la existencia se dedica a trabajar. A través del trabajo cada persona pone en juego cuanto ha aprendido, el cúmulo de sus experiencias, la fuerza de su imaginación, la generosidad de su espíritu para colmar su entrega a la misión que se le encomienda, y su talante tolerante, amistoso y participativo para sumarse positivamente a una obra hecha entre todos.

Sobre el trabajo giran después las conversaciones en familia, las confidencias con los amigos, y es el trabajo el que marca la disciplina y la relajación; los días de entrega a las obligaciones y los de asueto o vacación.

No tiene, por tanto, nada de particular que la vida de trabajo se constituya en un factor clave para cada persona ligada a su existencia intransferible.

Bajo estos presupuestos la gestión humana adquiere una relevante presencia. Y, sin embargo, rara vez, de forma explícita, se tratan este género de vivencias que constituyen el clima que rodea a quienes trabajamos en las coo-

operativas. Existen programas de información, cursos de reciclaje, exámenes para ascender de nivel profesional. Y Consejos Sociales, con departamentos de personal eficientemente equipados. Pero la gestión humana no se sujeta sólo a la norma, cuyo carácter limitativo hay que respetar. Debe ser trascendida por la relación humana, como una corriente de entendimiento superadora de los reglamentos y expresada en flujos de afectividad.

Arizmendiarrreta, a quien conocemos lo suficiente, decía: *"El trabajo se irá humanizando en la medida que viene a transformarse en fuente de mayores satisfacciones para el hombre. Cuando menos el trabajador debe tener la*

sensación de la utilidad humana de lo que hace sin que vea en su trabajo una mercadería que se vende". Y añadía: *"Humanizar el trabajo también significa protegerlo"*.

Por mucho que el tiempo pase, las aspiraciones humanas apenas han cambiado. El cooperativismo de hoy como instrumento tecnológico, productivo, proyectado para abastecer un mercado ha cambiado en sus instrumentos, en sus complejidades y en sus dimensiones. Y, sin embargo, la actitud humana, ese factor que vivifica la empresa, no cambia. Atendiendo a una ley biológica que se mantiene de generación en generación y que se potencia a través de la formación y la cultura, las personas mantienen unas señas de identidad que necesitan alimentarse de un buen trato social, de un espacio vital propio, de las compensaciones materiales y ajustadas a sus aportaciones a la sociedad, en nuestro caso en un régimen de solidaridad.

He ahí que la gestión de las personas se convierta en algo sutil, irreductible a cánones estrictamente desplegables a través de normas positivas. Descansa en aptitudes que no todas las personas tienen al ser patrimonio singular de mentes sensibles a las que **el otro** les inspira respeto, afecto, comprensión, cercanía: eso que distingue a quienes saben tratar con acierto la ardua tarea de gestionar a las personas.

TU

La gestión de personas

MCC:

BALANTZE EKONOMIKOA BEZAIN ONA IZAN DA 1998KO "GIZA-BALANTZEA" MCCRENTZAT

1998ko giza-balantzea

J. MARCOS, TU LANKIDEKO ZUZENDARIA

Lehenik eta behin, ale honetako titularra pretentzioso samarra iruditzen zaigula aitortu behar dugu. Jakin ere badakigulako MCC moduko korporazio baten urtebeteko "giza-balantzea" ez dela T.U. Lankideko ale batean kabitzen, zorioenez.

Aldez aurretik, beraz, atrebentziagatik barkamena eskatu behar diogu gure irakurle-goari, izan ere giza balantze horrekin zerikusi zuzena izan dezaketen hainbat gauza alde batera

utzi behar izan ditugu (euskararen aldeko ekitaldiak eta dirulaguntzak,



Eroskik kontsumitzaileak hezitzeko eginiko jarduera, edota Elikagai Bankuari eginiko aportazioa, gure kooperatibek bultzatzen dituzten hainbat kirol, kultura, arte ekitaldi...). Azken finean, gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da, eta modu guzti horiek ale honetan

biltzea lan nekeza izango litzateke.

Edukiak

Eskuartean duzuen ale hau osatzerakoan bi

gauza hartu dugu kontuan. Alde batetik, MCCk urtero argitaratzen duen txostenean ematen ez diren hainbat datu jakitera ematea; eta bestaldetik, kooperatibetako langileekin zerikusi zuzena duten hainbat konturen berri ematea. Eta hori guztia, kutsu sozialarekin landu nahi izan dugu. Datozen orrialdeetan daukazue eginiko lanaren emaitza. Prest gaude, betiko moduan, zuen sugerentziak entzuteko, datorren urteko "giza-balantzea" osatuagoa izan dadin.



1998KO GIZA-BALANTZEARI NOTA JARRI

Zein izango litzateke, ale honetan bildutako informazioaren arabera, 1998ko diagnostiko soziala? Hona hemen datu batzuk, eta norberak atera ditzala ondorioak.

- Euskal ekonomiaren testuinguruan eragile nabarmena izan da MCC.
- Oro har, langileak lanarekiko dugun satisfazioa ona izan da.
- 2.632 lanpostu berri sortu ditugu.
- 42.000 pertsona baino gehiagok osatzen dugu Korporazioa.
- 1998ko itzulkinak bataz besteko %15ekoak izango dira.
- Aurrejubilazioak bideratzeko sistema berria jarri da martxan.
- 6 hitzarmen sinatu dira beste hainbat erakunderekin.
- Ingurugiroa zaintzeko aurrerapausu nabarmenak eman dira.

el papel de **MCC**

REPRESENTA EL 3,1% DEL EMPLEO, EL 4,5% DEL PIB Y EL 9,3% DE LAS EXPORTACIONES.

en la **economía vasca**

¿QUÉ REPRESENTA MCC EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMIA DE LA COMUNIDAD AUTONOMA DEL PAIS VASCO?

Los datos que se presentan a continuación, dan una idea aproximada del empuje de MCC en el contexto de la economía del País Vasco.

Empleo: 3,1%

Con datos referidos a 1997, el conjunto de trabajadores de las empresas integradas en MCC representaban el 3,1% del empleo total de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), y el 7,3% del empleo industrial. Además, debe tenerse en cuenta que la actividad de MCC genera un empleo inducido adicional de otros 4.400 puestos de trabajo en la CAPV.

PIB: 4,5%

La actividad de las empresas adheridas a MCC supuso en 1997 el 4,5% del PIB (Producto Interior Bruto) de la CAPV, llegando hasta el 5,8 en el ámbito industrial. Esto significa que, de cada 22 pesetas de riqueza generadas en la CAPV, una peseta

tuvo su origen en actividades desarrolladas por empresas de MCC.

Exportaciones: 9,3%

Las exportaciones realizadas por el Grupo Industrial de MCC en 1997

representaron el 9,3 del total exportado por las empresas industriales vascas, llegando en el caso de Gipuzkoa -donde destaca la fuerte presencia de las cooperativas industriales- hasta un 21%. **TU**

NUESTRA APORTACION EN FORMA DE IMPUESTOS

Durante el ejercicio 1997 la aportación de las empresas de MCC al sostenimiento de la función pública, a través del pago de los correspondientes impuestos, se elevó a 23.000 millones de pesetas. Esta aportación a las Diputaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco, supuso cerca de un 3% del total recaudado por las instituciones forales en concepto de impuestos de IVA, IRPF, y Sociedades durante 1997. En 1998, teniendo en cuenta la evolución positiva de las cooperativas, se habrá superado con holgura esa cifra.

FONDO DE EDUCACION Y PROMOCION COOPERATIVA

Asimismo, también es digna de mención la aportación que se efectúa anualmente a la sociedad vasca con cargo al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC). El FEPC es un requisito legal específico cooperativo que obliga a repartir un porcentaje de los beneficios obtenidos, que se destina básicamente hacia objetivos educativos, de formación y culturales.

En concreto, este fondo se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades que se destinan a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y atender los impuestos exigibles) de cada cooperativa. La cifra correspondiente a 1997 rondó los 2.300 millones de pesetas.

Es de suponer que, debido a la favorable evolución económica de MCC en 1998, las dotaciones al FEPC -que aprobarán las Asambleas a celebrar próximamente- superen con holgura los 2.500 millones de pesetas.

1998 urteko akordioak

HITZARMENEN URTEA IZAN DA 1998A. BESTEAK BESTE, GAMESA, ASLE, ONCE, NAFARROAKO GOBERNUA ETA IBERMATICAREKIN SINATUTAKOAK.

Oso urte oparoa izan da 1998a beste enpresa edo erakundeekin sinatutako akordio edo hitzarmenei dagokienez.

Jarraian doazkizunak akordio korporatiboak dira, hau da, MCC Korporazioak beste erakunderen batekin eginkoak. Jakin badakigu kooperatibek

ere oso akordio garrantzitsuak lortu dituztela 1998an, baina horiek ere aipatuz gero, zerrenda oso luze joango zitzagun.

TU

1998KO HITZARMEN KORPORATIBOAK

MCC-NAFARROAKO GOBERNUA

Urtarrilaren 8an sinatutako okordio honen bidez MCC Nafarroako industri plangintzan elementu eraginkorra izateko abiapuntuak ezarri ziren.

MCC-IBERMATICA-DEUSTUKO UNIBERTSITATEA

Otsailaren hasieran aurkeztu zen hitzarmen hau. Helburu nagusia da gestio teknika eta modeloen hedapena eta garapena bultzatzea unibertsitate eta enpresa mailan, informazio teknologiak erabiliz.

MCC-EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA-M.U.

Ikasleen formakuntza praktikoa eta ikerketa lanak jorratuko dira.

MCC-NAFARROAKO UNIBERTSITATEA

Ekainaren 23an sinatutako honek bi esparru jorratuko ditu: ikasleen prestakuntza praktikoa eta elkarrentzako interesa duten ikerketak.

MCC-ASLE

Uztailaren 8an sinatu zen. Honako arlo hauetan oinarritzen da: modelo sozietarioak defendatzea eta hedatzea, gestio-esperientziak elkartrukatzea, enpresa-jardunaldietan eta giza-gestioan kolaboratzea, eta finantza tresna berriak sortzea.

MCC-ONCE

Uztailaren 9an gauzatu zen. Berorren xedea da lanerako prestakuntzako egitarauak bultzatzea eta minusbaliotasunak dituzten pertsonak lan munduan integratzeko bideak erraztea.

MCC-GAMESA

Irailaren 16an egin zen automozio arloari dagokion hitzarmen hau. Helburua, Mercosur aldean automozio jarduerak elkarrekin garatzea.



¿Están satisfechas

las personas de nuestras cooperativas?

MCCKO ENPRESETAKO 20.000
PERTSONAK EMAN DU BERE
IRITZIA HAINBAT KONTUREN
INGURUAN EUREN SATISFAZIO
MAILA NEURTZEKO. EMAITZEN
ARABERA
1998KO GIZA-BALANTZE
HONETAN NOTA ONA EMAN
BEHARKO GENIOKE
PERTSONEN SATISFAZIO
MAILARI.

Ha sido una preocupación histórica constante en nuestras cooperativas la búsqueda del equilibrio entre "lo económico" y "lo social", entre la rentabilidad y eficiencia económica y las mejoras sociales de las personas que trabajamos en las cooperativas.

Para medir la rentabilidad y la eficiencia económica tenemos diversos ratios y datos que nos hablan de la salud y de los beneficios y logros económicos de la cooperativa. Pero hasta hace tres años no medíamos la satisfacción laboral de las personas que trabajamos en la empresa. Por ello, con motivo de la Autoevaluación de la Calidad Total según el método del E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management) que se está llevando en la mayoría de las



empresas de MCC, podemos diagnosticar la situación social o el "termómetro" por el cual decimos que estamos más o menos satisfechos a nivel laboral.

Pués bien, teniendo ya cumplimentadas más de **20.000 encuestas** entre todos los trabajadores de MCC, tanto socios como contratados, se pueden extraer algunas conclusiones.

En primer lugar, se puede reseñar que la medición está resultando bastante eficaz para la detección de los puntos fuertes y débiles de la gestión de personas y para la implementación de acciones de mejora en los factores o aspectos que se perciben susceptibles de mejora.

Asimismo, se puede concluir que se detectan diferencias significativas de percepción motivacional entre unas cooperativas y otras, así como internamente en cada una de ellas según los diferentes segmentos de población analizados.

También se concluye que las percepciones de la mano de obra directa, en general, son menos positivas que las de los indirectos.

Y que los socios somos más críticos -menos satisfechos- que los contratados en todos los factores, excepto en cuanto a la "satisfacción por la seguridad de empleo y futuro" se refiere.

Aspectos positivos

Los factores que se perciben más positivamente son la **integración y sentido de pertenencia a la cooperativa**, la **buena aceptación de la Experiencia Cooperativa** de MCC, la **seguridad de empleo y futuro**, la **claridad de los objetivos**, la **gestión para el cambio** y el **ambiente de trabajo**.

Aspectos a mejorar

Los aspectos mejorables y donde las cooperativas concretan sus acciones se refieren a la **información-comunicación**, la **formación**, las **condiciones físicas de trabajo**, la **promoción interna**, la **participación en**

PUNTUACION MEDIA DE LA SATISFACCION Y MOTIVACION LABORAL DE LAS PERSONAS DE MCC

Factores	Indice de satisfacción
INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN	3.24
POSIBILIDADES DE FORMACIÓN	3.10
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3.11
ESTILO DE DIRECCIÓN	3.37
RETRIBUCIÓN	2.78
POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN	3.08
CLARIDAD DE OBJETIVOS	3.73
AMBIENTE DE TRABAJO	3.61
INTEGRACIÓN-COOPERATIVA	3.73
SEGURIDAD DE EMPLEO Y FUTURO	3.82
POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	3.19
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO BIEN REALIZADO	3.12
ACEPTACIÓN DE VALORES-POLÍTICAS-ESTRATEGIAS	3.35
GESTIÓN DEL CAMBIO	3.68
PREOCUPACIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LA EMPRESA	3.57
PREOCUPACIÓN MEJORA COMUNIDAD Y SOCIEDAD	3.53
INDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL	3.37

(*) Siguiendo el sistema de puntuación del EFQM, la puntuación máxima sería 5 y la mínima 1, por lo que la puntuación 3 sería el punto intermedio.

las decisiones laborales y el reconocimiento por el trabajo bien hecho.

El factor **retribución económica** aparece como el único aspecto percibido negativamente. **TU**

LOS SOCIOS SOMOS MÁS CRÍTICOS -MENOS SATISFECHOS- QUE LOS CONTRATADOS EN TODOS LOS FACTORES, EXCEPTO EN CUANTO A LA "SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD DE EMPLEO Y FUTURO" SE REFIERE.

ENPLEGUARI DAGOKIONEZ URTE BIKAINA IZAN DA IGARO DEN 1998A. GUZTIRA, 2.632 LANPOSTU BERRI SORTU DITUGU, HAUETATIK 788 INDUSTRI TALDEAN ETA 1.791 BANAKETA TALDEAN. 42.000 PERTSONA BAINO GEHIAGOK OSATZEN DUGU KORPORAZIOA DAGOENEKO. BESTE DATU ON BAT: LAGUN-AROKO MUTUALISTEN KOPURUAK NABARMEN EGIN DU GORA.



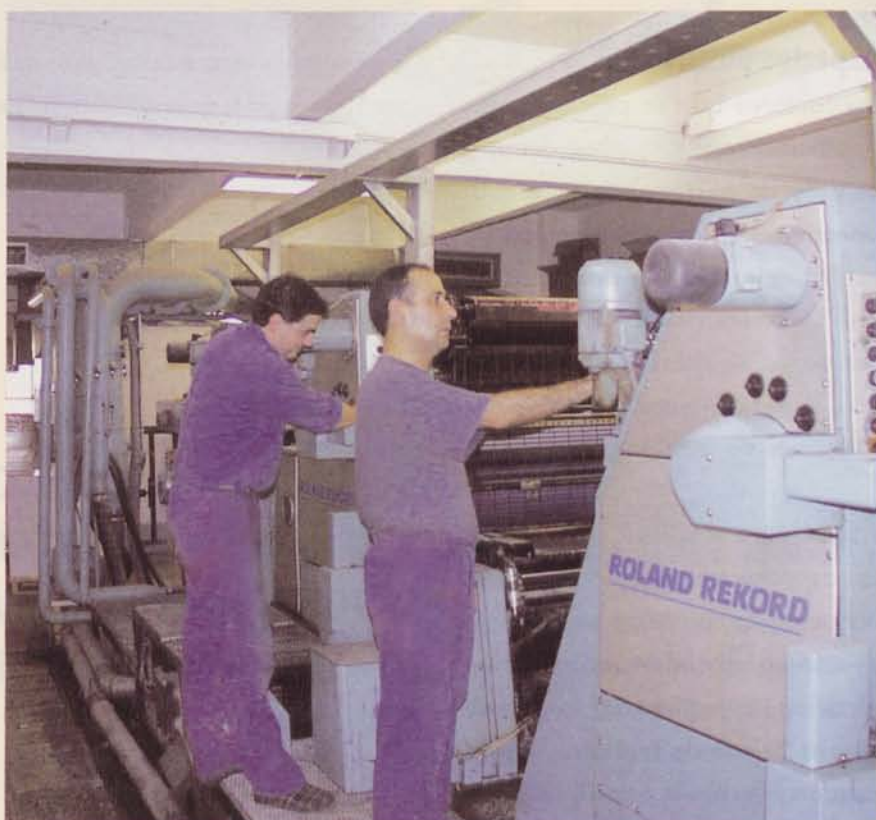
la creación de empleo: un compromiso **ineludible**

La creación de empleo constituye uno de los objetivos básicos de la Corporación. Y no cabe duda de que 1998 ha sido un ejercicio especialmente relevante en el cumplimiento de este objetivo.

Ya somos más de 42.000

El primer dato a reseñar es que el total de puestos de trabajo al cierre de 1998 alcanza ya la cifra de 42.219, lo que supone un incremento neto de 7.732 puestos respecto de los 34.397 alcanzados al cierre de 1997.

Este gran incremento se ha sustentado en buena medida en la integración en el Grupo Distribución de



varias cadenas de supermercados mediante participaciones adquiridas a finales de 1997 y durante 1998.

En concreto, estas nuevas sociedades aportan al cierre de 1998 en torno a 5.100 puestos de trabajo, por lo que puede decirse que, aunque el incremento del empleo asociado a la Corporación ha alcanzado los mencionados 7.732 puestos, la "creación" de nuevo empleo a lo largo de 1998 ha ascendido a 2.632 puestos.

Estos 2.632 nuevos puestos representan un crecimiento del 7,7% sobre la cifra alcanzada al cierre de 1997 (34.397), lo que nos lleva a calificar a 1998 como un ejercicio excelente en el comportamiento del empleo en MCC.

Además, el incremento ha afectado a todos los Grupos que conforman la Corporación. Así, el Grupo Industrial pasa de 18.797 a 19.585 puestos (+788), el de Distribución de 13.291 a 20.182 (+6.891, que una vez deducidos los 5.100 anteriormente citados, quedan en 1.791), el Financiero de 1.813 a 1.858 (+45) y Actividades Corporativas de 496 a 504 (+8).

LA CREACION DE EMPLEO CONSTITUYE UNO DE LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA CORPORACION. Y NO CABE DUDA DE QUE 1998 HA SIDO UN EJERCICIO ESPECIALMENTE RELEVANTE EN EL CUMPLIMIENTO DE ESTE OBJETIVO.

1.249 nuevos mutualistas en Lagun-Aro

Pero, frente a ejercicios anteriores, en los que el crecimiento del empleo se había sustentado en buena parte en contratos temporales por cuenta ajena (lógico en la medida en que, tras la crisis, el porcentaje de éstos quedó en niveles mínimos), 1998 confirma un claro cambio de tendencia, como queda de manifiesto en la evolución del colectivo de mutualistas asociados a Lagun-Aro que, sin excluir otras referencias más globales como las anteriormente apuntadas, resulta de sumo interés, ya que da muestras de la pujanza del empleo cooperativo dentro del ámbito territorial natural de actuación de

la inmensa mayoría de nuestras cooperativas.

Recordar en este sentido que, en 1992 el colectivo de mutualistas activos de Lagun-Aro llegó a alcanzar 19.246 socios, cifra que cayó hasta 18.319 al cierre de 1995, para volver a recuperarse hasta 19.342 al cierre de 1997, básicamente por la pujanza de Eroski.

Sin embargo, al cierre de 1998 el colectivo de mutualistas activos ha alcanzado la cifra récord de 20.591 socios, lo que implica un incremento neto de 1.249 mutualistas sobre los existentes al 31.12.97. Y han sido precisamente las cooperativas industriales las verdaderas protagonistas de este importante crecimiento.

En concreto, las cooperativas del Grupo Industrial de la Corporación han aportado un incremento neto de 661 mutualistas, las del Grupo Distribución, 393, y las del Financiero y Actividades Corporativas, 59, lo que totaliza 1.113 nuevos cotizantes para el conjunto de la Corporación. Los 136 restantes corresponden a cooperativas, principalmente industriales, asociadas a Lagun-Aro y no a MCC.

EVOLUCIÓN DEL NUMERO DE MUTUALISTAS DE LAGUN-ARO

Año	Nº mutualistas	Variación
1992	19.246	-
1993	19.005	-241
1994	18.554	-451
1995	18.319	-235
1996	18.724	405
1997	19.342	618
1998	20.591	1.249

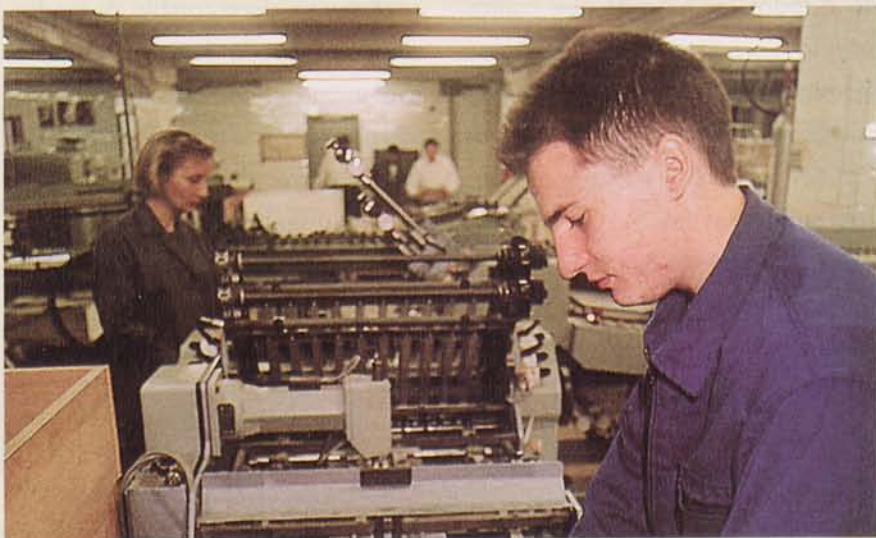
1998 EKITALDIKO BATAZ BESTEKO ITZULKINAK %15EKOAK IZANGO DIRA. ITZULKIN HAUEK BILAKAERA EZIN HOBEA IZAN DUTE AZKEN URTEOTAN, IZAN ERE 1992KO %3,7TIK 1998KO %15ERA PASATU BAITIRA.



retornos 1998: en torno al 15%

Como es conocido, la retribución del trabajo de los socios cooperativistas se compone de dos elementos básicos:

- El **anticipo laboral**, que incluye tanto el anticipo de consumo como el de provisión (cotizaciones sociales).
- El **retorno/extorno cooperativo**, que consiste en la participación del socio en los resultados obtenidos por la cooperativa durante el ejercicio y que, con carácter general, se incorpora al capital social de cada socio, si bien puede acordarse una monetarización parcial (en ningún caso se superará el 30% del total de retornos ni el importe de dos mensualidades del anticipo de consumo) siempre y cuando se cumplan una serie de



requisitos relacionados con la situación financiero-patrimonial de la cooperativa.

Como su propio nombre indica, la retribución percibida periódicamente no es más que un "anticipo" de la liquidación final, ya que ésta dependerá de los resultados que finalmen-

te se obtengan. De ahí que, aunque la flexibilidad que caracteriza a las cooperativas permita amoldar en cierto grado su nivel de anticipos a su situación económica, el verdadero efecto de ésta sobre la retribución total del socio se manifiesta en la cuantía de los retornos, que presen-

tan una variabilidad sensiblemente mayor que la de los anticipos.

Evolución excelente: del 3,7% en 1992 al 15% en 1998

Así, mientras que en 1992 y 1993 el retorno medio ponderado en la Corporación se situó en el orden del 3,7% de la base computable, con un comportamiento muy dispar entre los distintos Grupos (en torno al 16% para el Grupo Distribución, al 11% para el Financiero y prácticamente nulo para el Industrial, lo que implica que los retornos de unas cooperativas se compensaban con los extornos de otras), en 1997 se alcanzó el 13,6%, distribuido además mucho más homogéneamente (13,1% para el Grupo Distribución, 15,8% para el financiero y 13,3% para el Industrial, en el que tan sólo una cooperativa aplicó extornos). Y, pese a que aún no se ha realizado el balance de 1998, los datos que disponemos permiten anticipar que se mejorará el porcentaje medio alcanzado en 1997, de tal modo que el mismo podrá situarse en el entorno del 15%.

La aplicación de este porcentaje sobre la base computable del índice medio 1,85 da lugar a un retorno medio, en términos absolutos, de 660.000 pesetas por socio. Para un índice 1,10 dicha cuantía se vería reducida a 390.000 pesetas, mientras que para el índice 3,0 se vería incrementada hasta 1.070.000 pesetas.

Variación por cooperativas

Lo que ocurre es que el retorno variará sensiblemente de unas cooperati-

EL RETORNO VARIARÁ SENSIBLEMENTE DE UNAS COOPERATIVAS A OTRAS, YA QUE MIENTRAS ALGUNAS SE SITUARÁN EN NIVELES MUY MODERADOS, OTRAS ALCANZARÁN CIFRAS REALMENTE GRATIFICANTES.



vas a otras, ya que mientras algunas se situarán en niveles muy moderados, otras alcanzarán cifras realmente gratificantes (a título de ejemplo, ya el pasado año hubo tres cooperativas, todas ellas industriales, que superaron la referencia del 50%, lo que implica más de 2 millones de pesetas de retorno medio por socio).

La buena situación económica hace asimismo que cada vez sean más las cooperativas que monetarizan una parte de estos retornos, con lo que la repercusión de los resultados en la retribución se hace aún más visible.

Retorno capitalizado

Pero el retorno capitalizado, que incrementa la cuenta de aportación

de cada uno de los socios, tiene también su propio mecanismo indirecto de monetarización a través del pago del interés. Y es necesario reseñar que éste ha pasado a generar un verdadero valor diferencial para el socio, al mantenerse el tipo de interés monetarizado en el 7,5% bruto, cuando los tipos de interés de mercado han experimentado una sensible reducción (el tipo de la deuda a largo plazo no alcanza el 4%).

Estos intereses monetarizados han alcanzado por término medio del orden de 250.000 pesetas anuales brutas por socio (1 paga mensual del índice 1,95), si bien su cuantía está totalmente condicionada por la aportación de capital de la que es titular cada socio.

TU

jubilaciones anticipadas:

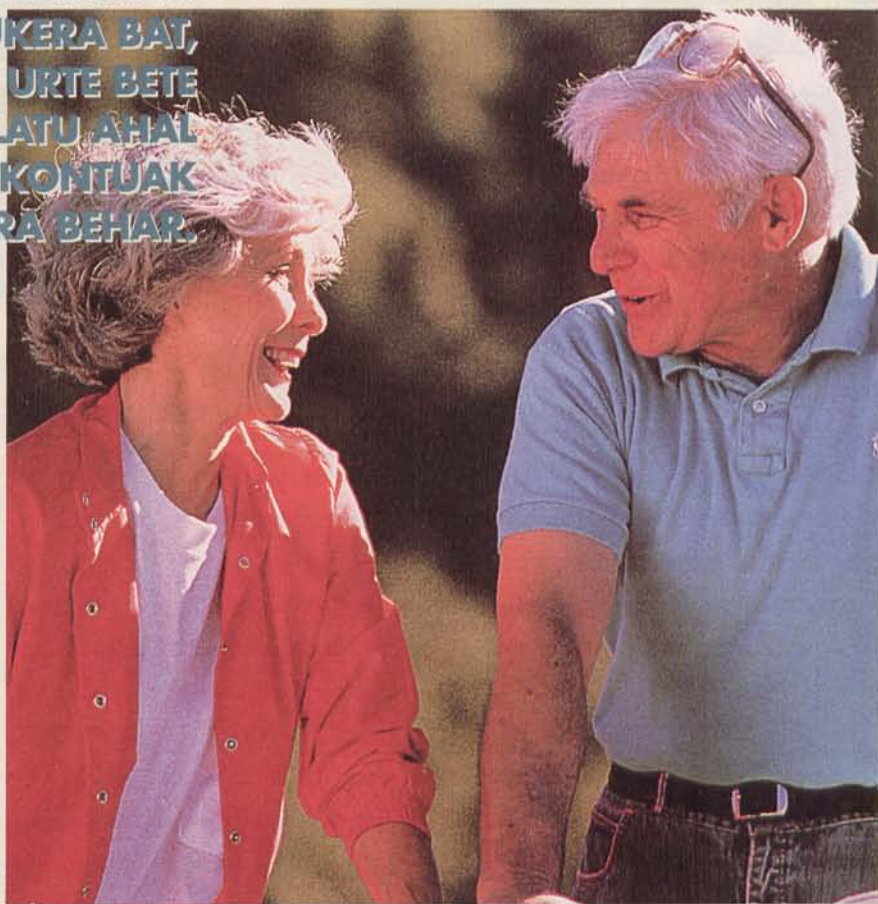
soluciones a la carta

KOOPERATIBISTOK ERRETIROA
HARTZEKO GENEUZKAN PLANAK
BERTAN BEHERA GERATU ZIREN
MADRILEKO GOBERNUAK
HARTUTAKO ERABAKIEI «ESKER».
HALERE, 1998AN MARTXAN
JARRI DA BESTE AUKERA BAT,
NAHI DUENAK 65 URTE BETE
AURRETIK JUBILATU AHAL
IZATEKO. NORBERAK KONTUAK
ATERA BEHAR.

A mediados de marzo de 1998 se tuvo conocimiento de un hecho que causó gran preocupación entre los cooperativistas: la resolución de la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social de denegar el acceso a la jubilación anticipada a los trabajadores no afiliados al Régimen General de la Seguridad Social, entre los que nos encontramos todos los mutualistas de Lagun-Aro (que cotizamos al Régimen de Autónomos, no al General).

Nuevos requisitos

A raíz de la presentación de una moción parlamentaria, el Congreso de los Diputados instó al Gobierno a adoptar las medidas legales correspondientes para suspender la entrada en vigor de dicha resolución.



De este requerimiento surgió el real Decreto-Ley 5/1998, de 29 de mayo que, tras su trámite parlamentario, dio lugar a la Ley 47/1998, de 23 de diciembre. En ella se reconoce legalmente el acceso a la jubilación anticipada a los cotizantes a Autónomos. Pero a la condición de **haber cotizado con anterioridad**

al 1.1.67 se añade un nuevo requisito que no existía previamente: la necesidad de **acreditar un periodo mínimo de cotización** (5 años para carreras de cotización superiores a 30 años) **a regímenes que, como el General, reconozcan el derecho a la jubilación anticipada.**

Este nuevo requisito hizo que

socios que anteriormente contaban con la posibilidad de poder jubilarse anticipadamente en el sistema público vieran truncadas sus expectativas.

Nada más tener conocimiento de los movimientos de la Seguridad Social, se comenzó a trabajar en el diseño interno de un nuevo sistema de jubilaciones anticipadas que no estuviera necesariamente condicionado al acceso a la jubilación anticipada en el sistema público. De este modo, el modelo podría tener carácter universal, esto es, ser aplicable a todos los socios, con independencia de que se cuente o no con cotizaciones anteriores a una determinada fecha.

Convenio Especial

Ello se consigue compaginando la baja por jubilación anticipada en Lagun-Aro con la continuidad de la cotización en el sistema público a través de la suscripción del denominado Convenio Especial.

Y para que este mecanismo pudiera ser operativo se plantearon dos nuevas figuras en el seno de Lagun-Aro:

- La **redistribución de la pensión de jubilación anticipada**, aprobada ya en Asamblea General Extraordinaria, que trata de dar respuesta a aquellos socios de mayor edad que ya venían mejorando bases en Autónomos. El objeto es incrementar inicialmente la pensión de Lagun-Aro para reducirla una vez se alcancen los 65 años y comience a percibirse la pensión pública.
- La **creación de un Fondo de Aho-**

“LA JUBILACIÓN ANTICIPADA HA SEGUIDO SIENDO ELEMENTO CLAVE EN 1998, COMO LO MUESTRA EL HECHO DE QUE DE LAS 307 JUBILACIONES REGISTRADAS EN LAGUN-ARO A LO LARGO DEL AÑO, 264, ESTO ES, EL 86% DEL TOTAL, HAN TENIDO CARÁCTER ANTICIPADO”.

ro-Jubilación (será puesto en marcha en breve), al que paulatinamente se irán destinando los fondos que hasta la fecha se dirigían en exclusividad a Autónomos. Con ello se pretende acumular un capital que posibilite acometer con garantías el periodo transitorio que media entre la fecha de baja y el acceso a la pensión pública (65 años).

TU



1998: 264 JUBILACIONES ANTICIPADAS

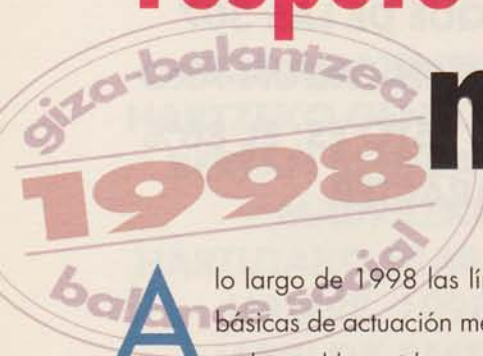
La jubilación anticipada ha seguido siendo elemento clave en 1998, como lo muestra el hecho de que de las 307 jubilaciones registradas en Lagun-Aro a lo largo del año, 264, esto es, el 86% del total, han tenido carácter anticipado. Y la edad media de jubilación se ha situado para estos últimos en 61,3 años. De las 264 jubilaciones anticipadas, 11 se han acogido a la redistribución recientemente aprobada.

A lo largo de 1999 se constituirá el Fondo de Ahorro-Jubilación de Lagun-Aro, al tiempo que se prestará especial atención al seguimiento de las ayudas públicas que puedan conseguirse al amparo del acuerdo de “sustitución y renovación de plantillas” suscrito en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca.

LA PLANTA DE MECANIZADOS DE FAGOR EDERLAN OBTUVO EN 1998 EL CERTIFICADO DE GESTION MEDIOAMBIENTAL ISO 14.001, Y A PRINCIPIOS DE 1999 LA COOPERATIVA IRIZAR.

respeto al

medio ambiente



A lo largo de 1998 las líneas básicas de actuación medioambiental han sido:

- **Prevención medioambiental:** tratando de implantar el criterio de no "adquirir problemas medioambientales", desde la compra de materias primas hasta la adquisición de instalaciones y equipos; y por otro lado, impulsando acciones encaminadas a evitar los accidentes medioambientales.

- **Cumplimiento de la Ley:** Las acciones en este sentido han estado orientadas a identificar los requisitos legislativos que son de aplicación a las diferentes actividades, así como el establecimiento de un procedimiento de actualización y mantenimiento de las nuevas legislaciones que vayan apareciendo.

- **Mejora continua en la protección medioambiental,** derivada de las actividades, productos y servicios de la empresa.

- **Sistema de gestión.** Además, se ha impulsado la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental, integrado en el sistema general de la empresa, que asegure el logro de las líneas básicas de actuación.



ACCIONES MEDIOAMBIENTALES CORPORATIVAS 1998

Actuación

- Diagnósticos Medioambientales
- Implantación de Sistema de Gestión Medioambiental.....

Cooperativas

- 19 Centros de Trabajo
- 10 Centros de Trabajo

En el año 98 la planta de mecanizados de Fagor Ederlan obtuvo el certificado de gestión medioambiental ISO 14.001, y el pasado mes de enero de 1999 la cooperativa Irizar. De esta manera, son ya 4 las cooperativas integradas en MCC que cuentan con este certificado, ya que con anterioridad fueron Ederfil y Kide quienes lo obtuvieron. Paralelamente, desde el departamento de salud laboral de Lagun Aro se han llevado a cabo 900 comprobaciones sobre residuos sólidos y vertidos líquidos, y cerca de 200 análisis relacionados con emisiones e inmisiones a la atmósfera.

TU

Visitas '98

CERCA DE 6.000 PERSONAS DE DIFERENTES PAÍSES VISITARON MCC EL PASADO EJERCICIO.



universidades, pero también de otras cooperativas o empresas e instituciones oficiales. La procedencia geográfica también ha sido variada: Holanda, Inglaterra, EEUU, Colombia, China, Escocia, México, Japón...

lados, representantes de instituciones públicas, políticos... Así, a lo largo de 1998 recibimos al Ministro de Industria de Marruecos, al Presidente de

La Experiencia Cooperativa de Mondragón continúa suscitando interés a lo largo y ancho del mundo. Interés formativo e informativo en algunos casos, y puramente empresarial -hacer negocios- en otros. En total, bien por una u otra razón, cerca de 6000 personas han desfilado en 1998 por las instalaciones de MCC.

Visitas "formativas"

En cuanto a las visitas catalogadas como de interés formativo, la mayor parte de ellas han sido gestionadas por el área de difusión cooperativa de Otalora. En concreto han sido



cerca de 900 personas las que se han acercado a conocer "in situ" las claves de nuestro sistema cooperativo. La mayor parte procedente de

Audiovisual Corporativo

Otro indicador del interés por MCC formativo o empresarial-es el número



de personas que a lo largo de 1998 han visionado el audiovisual corporativo. En este capítulo se incluyen aquellas personas que por diferentes motivos se han convertido en visitantes ocasionales de nuestra Experiencia. El audiovisual se proyectó en 1998 en 624 ocasiones y el número de personas que lo vió supera las 5000.

Entre los visitantes se encuentran altos cargos de empresas multinacionales, profesores universitarios, representantes de ONG's embajadores, clientes de las empresas integradas en MCC, jubi-



Eslovenia, al director General de Fomento de la Economía Social y a representantes de diversos partidos políticos.

Interés periodístico

Nuestra Experiencia también es foco de atención en los medios informativos, tanto nacionales como interna-



cionales. De hecho, a lo largo de 1998 han sido numerosos los reportajes y noticias que se han publicado en los medios de información nacionales e internacionales sobre nuestro modelo de empresa y sobre la propia actividad de las cooperativas integradas en MCC.

TU

DURANTE 1998 NO SE PRODUJERON NOVEDADES NORMATIVAS SUSTANCIALES, PERO SI MODIFICACIONES EN EL I.R.P.F. Y EN EL IMPUESTO DE SOCIEDADES.



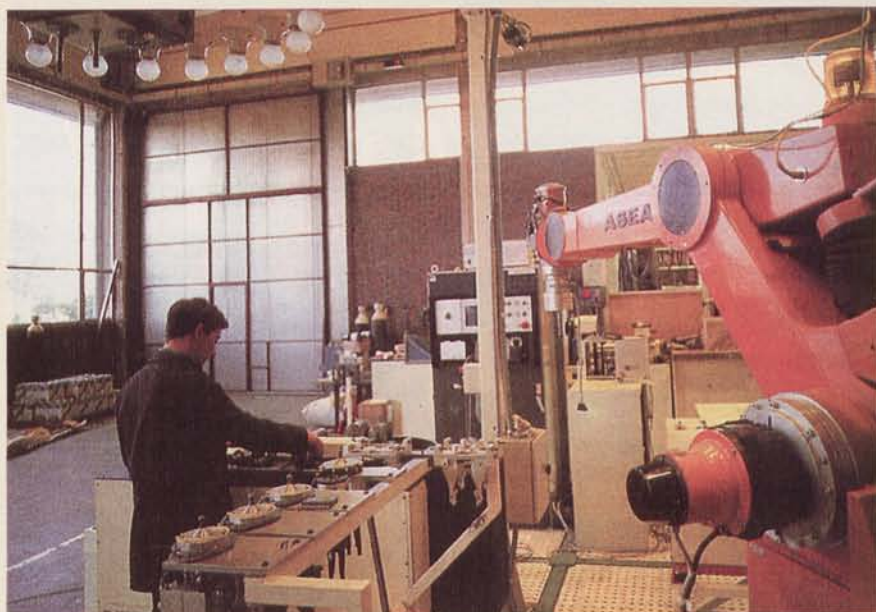
novedades normativas de 1998

Desde el punto de vista del Derecho Cooperativo, 1998 no ha sido un año en el que se hayan materializado novedades normativas sustanciales.

Continúa en situación "latente" la propuesta de regulación de la **Sociedad Cooperativa Europea** y, eso sí, ha registrado un avance significativo el **Proyecto de Ley General de Cooperativas**, que regula las de ámbito estatal, y que se encuentra en este momento en tramitación parlamentaria, esperando su aprobación para la primavera de 1999.

La Ley General de Cooperativas afecta, en este momento, sólo a cuatro de nuestras cooperativas: Eroski, Consum, Caja Laboral y MCC Inversiones, si bien por vía de aplicación supletoria o de evolución doctrinal puede tener otros efectos indirectos para el conjunto de cooperativas.

Nos mantenemos también a la espera de que se inicie la tramitación de la prevista adaptación en aspectos concretos de la **Ley de Cooperativas de Euskadi** y del Reglamento



que la desarrolla en lo concerniente a la actividad del Registro de Cooperativas.

Desde el punto de vista de modificaciones efectivamente materializadas durante 1998, hay que destacar las registradas en el **ámbito fiscal** y, en concreto, la relacionada con el tratamiento de los intereses de las aportaciones de capital.

En efecto, las recientes modificaciones en materia de IRPF y la reducción del tipo de interés legal afectan directamente al tratamiento tributario

de los intereses de las aportaciones de los socios en los dos impuestos sobre los que básicamente inciden:

1. El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas desde el punto de vista de los socios.
2. El Impuesto de Sociedades desde el punto de vista de la cooperativa.

Modificaciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

Son las siguientes:

NO INCLUSION EN LA BASE IMPONIBLE DEL I.R.P.F. DE PARTE DEL VALOR DE LA ENTREGA DE ACCIONES O PARTICIPACIONES A LOS SOCIOS.

La nueva normativa establece que no tendrá la consideración de retribución en especie la entrega de acciones o participaciones de la propia cooperativa o de otras del grupo de sociedades, con los siguientes requisitos:

- Realizada a trabajadores en activo.
 - Gratuita o por precio inferior al normal del mercado.
 - En virtud de las condiciones que reglamentariamente se establezcan.
- Todo ello siempre que el valor del conjunto de participaciones o acciones no exceda de
- 500.000 ptas anuales, ó

“HA REGISTRADO UN AVANCE SIGNIFICATIVO EL PROYECTO DE LEY GENERAL DE COOPERATIVAS, QUE REGULA LAS DE AMBITO ESTATAL, Y QUE SE ENCUENTRA EN ESTE MOMENTO EN TRAMITACION PARLAMENTARIA, ESPERANDO SU APROBACION PARA LA PRIMAVERA DE 1999”.

- 1.000.000 ptas en los últimos 5 años.
- Los que denominamos “intereses capitalizados” suelen devengarse con cargo a reservas, casi siempre de actualización. En los casos en que, por carecer de este tipo de reservas, la cooperativa se ve obligada a abonarlos formalmente como tales “intereses capitalizados”, los mismos se someten a retención y se incluyen en

la base imponible del socio.
 En síntesis, **la nueva normativa permite que, en la “entrega de participaciones de capital”, se consiga reducir la tributación en la parte correspondiente a, como norma general, 200.000 ptas/año/socio.**

REDUCCION EN EL CALCULO DE LOS RENDIMIENTOS INTEGROS DEL CAPITAL MOBILIARIO EN EL I.R.P.F.

La reforma del IRPF establece que, para el cálculo de los rendimientos íntegros de capital mobiliario deben aplicarse los siguientes porcentajes:

- 70% (30% de ahorro fiscal) en los rendimientos de capital mobiliario:
 - generados en un período superior a dos años, o bien
 - calificados reglamentariamente como notoriamente irregulares.
- 60% (40% de ahorro fiscal) en los rendimientos de capital mobiliario:
 - generados en un período superior a cinco años.

En consecuencia, **las cooperativas que abonen los intereses, por ejemplo, cada dos años y un día, conseguirían para sus socios un ahorro fiscal del 30%.**

NUEVA SITUACIÓN ANTE EL IMPUESTO DE SOCIEDADES

Las Normas Forales sobre Régimen Fiscal de Cooperativas establecen que los intereses de las aportaciones tendrán la consideración de gasto deducible en el Impuesto de Sociedades con el siguiente límite:

- El tipo de interés no habrá de exceder del legal del dinero incrementado en:
 - Dos puntos para los socios
 - Cuatro puntos para los socios colaboradores e inactivos

Por su parte, la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1999 ha establecido el tipo de interés legal del dinero en el 4,25%.

Todo ello supone que no serán fiscalmente deducibles los intereses abonados a los socios en la parte que supere el 6,25%. (Probablemente, con deducción por doble imposición en el IRPF del socio).



SE LLEGA A UN MAXIMO HISTORICO DE MUTUALISTAS: 20.591. LA NOTA NEGATIVA, EL INCREMENTO DE LOS INDICES DE SINIESTRALIDAD LABORAL.

Lagun-Aro en 1998

Mutualistas y beneficiarios

El número de mutualistas activos al cierre del ejercicio ascendió a **20.591**, lo que representa un máximo histórico para nuestra Mutua por segundo año consecutivo.

Por su parte el colectivo de beneficiarios se situó en **44.339**, 1.055 más que el año anterior.

Mutualistas de duración determinada

Durante 1998 se produjeron 348 altas y 65 bajas de mutualistas de duración determinada (socios temporales), que junto a los 113 del año anterior, arrojan un saldo de 396 socios temporales al finalizar el ejercicio. A lo largo de 1998 se ha incrementado de forma notable el uso de esta nueva figura que se aprobó en Asamblea General en marzo de 1997.

Pensionistas

El colectivo de pensionistas continúa en ascenso. Al finalizar 1998 eran **4.897** (3.588 por jubilación, 902 por viudedad, y 407 por invalidez). A lo largo del año este colectivo se incrementó en 345 personas.



Ayuda al empleo

Esta prestación ha consumido 188 millones, frente a los 284 previstos, debido fundamentalmente a la buena coyuntura económica. El saldo acumulado para hacer frente a esta prestación se sitúa ya en

2.504 millones de pesetas.

En 1999 se espera continuar dotando este fondo, con el objeto de evitar fuertes vaivenes de esta prestación en futuros ciclos de crisis económica.

Fondo patrimonial

Desde la óptica económica, 1998 ha sido un ejercicio excepcional para Lagun-Aro, obteniendo una rentabilidad en sus inversiones próxima al 18%. Su fondo patrimonial, se sitúa ya en 286.412 millones de pesetas.

TU

1998: AÑO ACCIDENTADO

1998 fue, efectivamente, un año nefasto en lo que respecta a accidentes laborales. Todos los índices de siniestralidad registraron incrementos de consideración, y el ejercicio se saldó con más de 1000 accidentes laborales, de los que dos fueron mortales, 3 muy graves y 15 graves.

No cabe duda de que el aumento de actividad industrial y el propio crecimiento del número de trabajadores explica, en parte, este incremento. Pero también es cierto que el panorama pintaba más optimista con la inclusión de las últimas modificaciones legales en materia de prevención y gestión de riesgos laborales. No ha sido así, y todo indica que es necesario avanzar en la incorporación de la prevención de riesgos laborales como variable de gestión.

HAN SIDO DIVERSAS Y NUMEROSAS LAS ACTUACIONES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES LLEVADAS A CABO DURANTE 1998

La salud es lo primero

Las líneas de actuación corporativas llevadas a cabo en 1998 con el fin de preservar la salud de los trabajadores de MCC han sido las siguientes:

■ **Prevención primaria:** acciones encaminadas a evitar los accidentes (eliminar riesgos, adaptación

del trabajo a la persona, vigilar la salud en función de los riesgos a los que están sometidos...)

■ **Reparación y prevención secundaria:** actuaciones para garantizar la asistencia de primeros auxilios, e investigar las causas del daño para evitar su repetición.

■ **Mantenimiento y Promoción de la salud:** acciones orientadas a mantener y mejorar la salud de los trabajadores.

■ **Gestión:** acciones para que las empresas incorporen a su sistema un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales. **TU**



Más vale prevenir...

... que lamentar. Precisamente, para evitar lamentaciones, a lo largo de 1998 el Departamento de Gestión Social de MCC ha liderado, entre otras, las siguientes acciones:

- Diagnósticos de riesgos en 34 centros de trabajo.
- Implantación de Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en 11 Cooperativas.
- Auditoría del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales en 1 Cooperativa.
- Evaluación de la eficiencia de las acciones correctoras realizadas sobre riesgos ergonómicos de naturaleza biomecánica evaluados como importantes o muy importantes en 4 Cooperativas.
- Asesoría en la evaluación de riesgos de equipos de trabajo conforme a las disposiciones mínimas de seguridad y salud que establece el RD 1215/97 en 6 Cooperativas.

Asimismo, el Departamento de Salud Laboral de Lagun Aro, ha llevado a cabo diversas acciones correctivas: más de 2.000 reconocimientos de ingreso, 400 de riesgo laboral, más de 1.600 determinaciones de ruido, 16.400 analíticas anuales cooperativas, 190 análisis de máquinas e instalaciones y 855 determinaciones de agentes químicos en higiene.

A pesar de todo, por diversas circunstancias, los índices de siniestralidad han sido elevados en 1998.

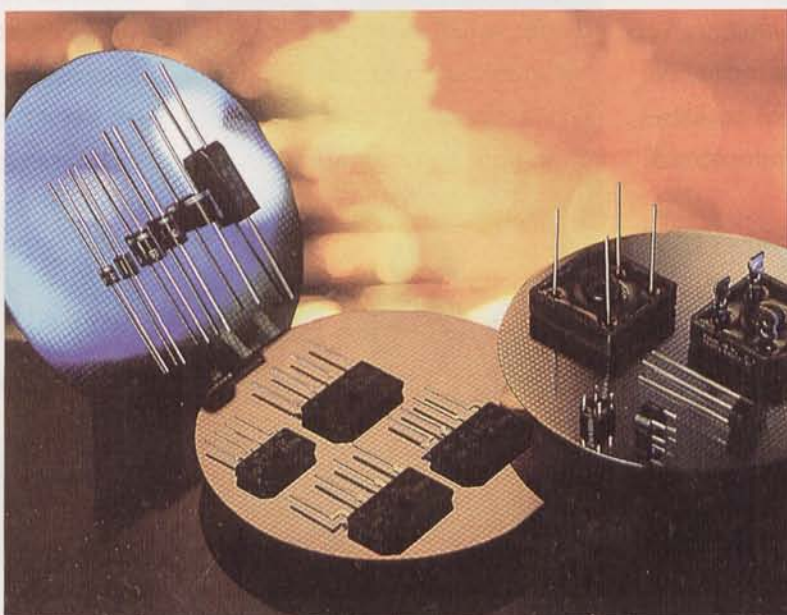
Fagor Electrónica ha ampliado recientemente su planta, lo que le ha permitido ubicar nuevas líneas productivas, así como incrementar la capacidad de la Sala Blanca. El año 1998 sus ventas han superado los 7.800 millones, y los resultados de explotación han sido un 37% superiores respecto al año anterior.

Fagor Electrónica: excelente en calidad y servicio

Rosa Mondragón

Fagor Electrónica es una cooperativa integrada en la División de Componentes y ubicada en Mondragón. Tiene dos negocios diferenciados: semiconductores y tratamiento de la señal de TV.

La actividad de semiconductores se centra en el desarrollo y fabricación de Diodos de Potencia, Diodos Zener, Supresores de Transitorios, etc. Sus productos van dirigidos a los sectores de Automoción, Consumo, Telecomunicación e Informática. Por otra parte, la actividad de Tratamiento de Señal utiliza las tecnologías digital y analógica en el diseño y fabricación de sus equipos para la recepción y distribución de señal de Televisión. Fabrica además productos domésticos y circuitos electrónicos para



los sectores de Automoción y Electrodomésticos.

Hitos importantes

Si repasamos a grandes rasgos los hitos significativos de la historia de esta cooperativa, observamos que Fagor Electrónica comenzó en 1959 a fabricar placas y rectificadores de selenio como División Electrónica de Ulgor S. Coop. Tras poner en marcha una línea para fabricar rectificadores

de silicio y crear su propio laboratorio de investigación en 1964, inició la fabricación de sintonizadores UHF y selectores VHH en 1966, año en que se constituyó como empresa independiente.

Posteriormente, en 1991 consiguió la homologación de los primeros productos para Recepción TV. En el 92, pone en marcha la nueva Planta de Fabricación en Tailandia. Recientemente,

en 1998, ha incorporado la tecnología digital al catálogo de Recepción TV y ha puesto en marcha la fabricación de formatos SMD en Semiconductores. Durante los últimos tres años, Fagor Electrónica ha invertido 1.500 millones de pesetas en nuevos productos y procesos, creando 33 puestos de trabajo. El año 1998 sus

ventas han superado los 7.800 millones de pesetas y los resultados de explotación han sido un 37% superiores a los del año anterior.

Dinámica exportadora

Fagor Electrónica exporta actualmente el 62% de su facturación total y vende en 51 países. Además, dispone de 11 oficinas comerciales propias: siete en Europa, tres en Asia y una en Norteamérica. La política activa en el

campo de la exportación viene apoyada mediante su presencia, con stand propios, en las principales Ferias Internacionales del Sector.

Ejemplo de calidad

La gestión de la calidad total tiene consideración estratégica de primer rango, ya que sirve para asentar las bases de un desarrollo sostenido y sostenible. Fagor Electrónica cuenta con la Certificación ISO 9001 desde 1993. Tres años más tarde se inicia el período caracterizado por la calidad de la gestión, con base en el Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM).

Recientemente, ha sido noticia por la obtención de la Q de Plata otorgada por el Gobierno Vasco.

Buscando responder al Sistema de la calidad integral, actualmente está trabajando en los requisitos y exigencias de la QS-9000 del sector de automoción, en las Normas de la ISO 14.001 y UNE 81.900 orientadas a la Seguridad, Salud y Medioambiente.

Las Personas

En Fagor Electrónica está claramente asumido que la calidad de las personas es la base de todas las calidades: de producto, proceso, servicio o gestión. Por esta razón presta particular aten-

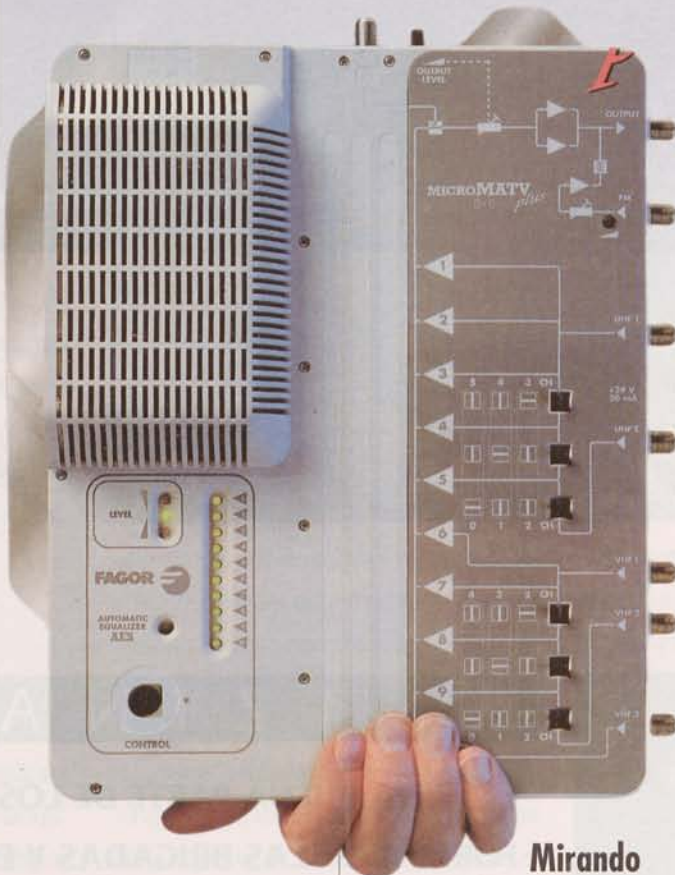
ción a los procesos de comunicación, reconocimiento y gestión interna del conocimiento. El 17% de su plantilla está compuesta por titulados medios o superiores de distintas especialidades. El 60% de su plantilla son mujeres y el 40% hombres.

"Zilarrezko Q" ari esker, kalitatearen eredu

Kalitate Osoaren gestioak lehen mailako garrantzia du Fagor Elektronika kooperatiban. 1993an ISO 9001 agiria eskuratu zuen, eta orain Eusko Jaurlaritzak Zilarrezko Qa eman dio, kalitatearen eredu bihurtuz. Hildo honi jarraituz, lanean ari da aurrera begira beste kalitatearen agiriak eskuratzeko: automozio arloko QS-9000; Seguritate, Osasun eta Ingurugiroko ISO 14.001 eta UNE 81.900; eta baita Urrezko Qa.

Hurrengo urteei begira, 2.000 milioiko inbertsioa aurreikusten du datozen hiru urteetarako, katalogoko produktuen eskaintza zabaltzeko asmoz. Era berean, produzioko zelula berriak jarriko dira martxan, eta 2.001. urterako 500 pertsona inguruko plantilla izatea espero du.

98ko ekitaldiari dago-kionez, 7.800 milioiko fakturazioa gainditu du, urtez urte bi digitoko igotza izanik. Hauetatik, %62a exportatzen du; Europa, Asia eta Amerikako 51 herrialdietan salduz. 425 pertsonen osatutako plantilla du Fagor Elektronikak.

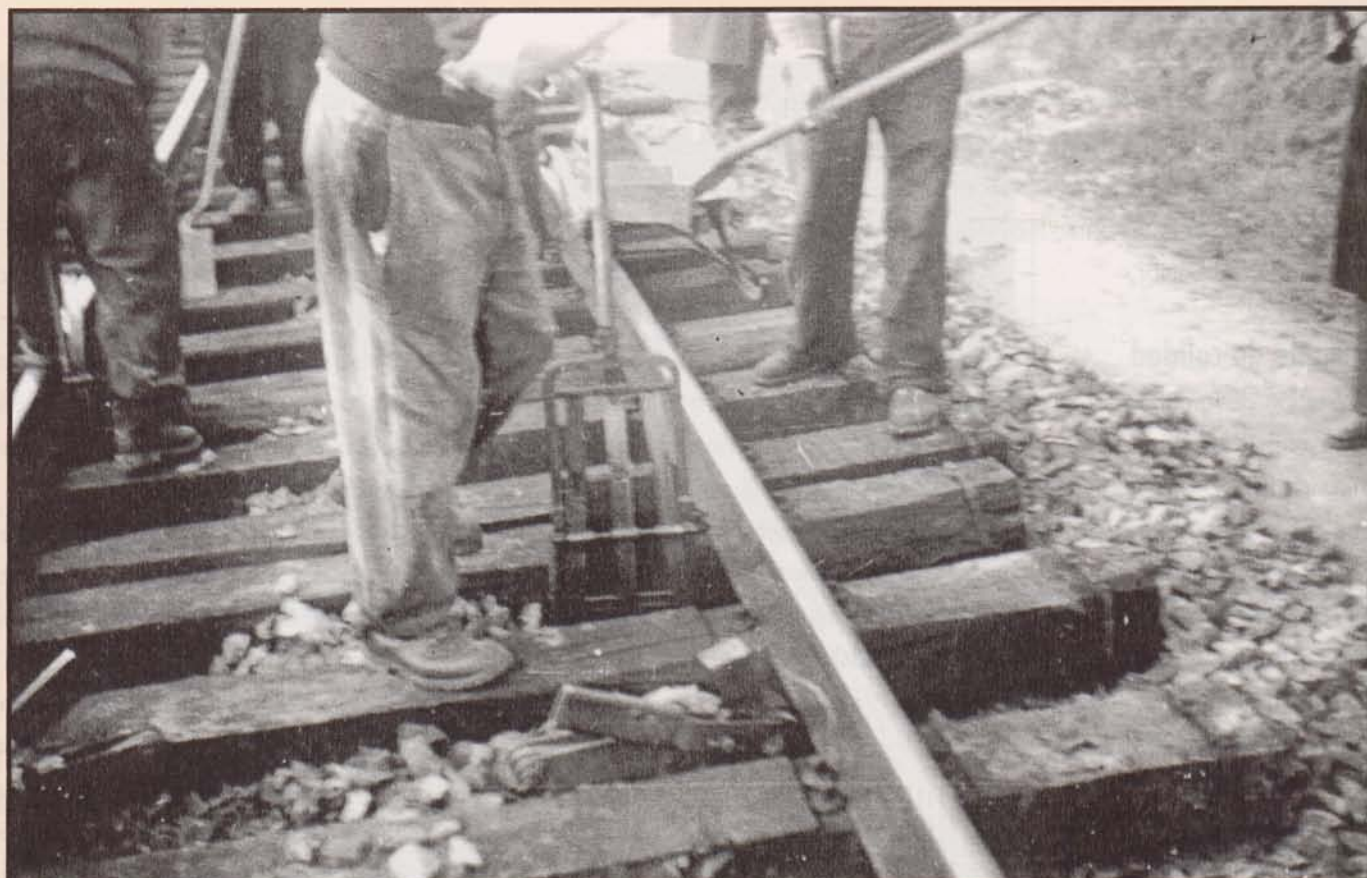


Mirando hacia adelante

La reciente ampliación del edificio, ha permitido incrementar la capacidad productiva de la Sala Blanca para la fabricación de chips, y la ubicación de nuevas líneas productivas. Una de estas líneas ha hecho

posible que se realice en Mondragón con 15 personas, lo que en Tailandia se fabricaba con 65 personas, lo que ha sido posible gracias a la combinación de diversas tecnologías de producto y proceso.

Durante los próximos tres años prevé invertir cerca de 2.000 millones orientadas al despliegue del catálogo de productos, poniendo en marcha nuevas células productivas, que permitan superar los 500 puestos de trabajo para el año 2001. **TU**



Los calzadores con la ayuda de herramientas específicas en una de sus actividades características. (Foto cedida por Euskotren- Museo Vasco del Ferrocarril. Azpeitia)

Kalzadoriak

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

UNA BUENA PARTE DE LOS TRABAJADORES QUE FORMABAN LAS BRIGADAS Y ESPECIFICAMENTE LOS CALZADORES, ERAN DE CASERÍOS PRÓXIMOS A NUESTROS FERROCARRILES DE VÍA ESTRECHA Y SE RECLUTABAN POR RELACIÓN PERSONAL, PUES ESTOS EMPLEOS NO RESULTABAN ATRACTIVOS EN COMPARACIÓN CON LOS QUE OFRECÍA LA INDUSTRIA.

La llegada del ferrocarril al País Vasco, hace 135 años, supuso la creación de un notable número de nuevos oficios entre los que cabe señalar los de jefes de estación, maquinistas y fogoneros, revisores y guardas (de barreras, agujas, así como de vías y frenos) además de los de agentes de recorrido y enganchadores. A todos ellos hay que agregar los “obreros de vía” destacando entre los mismos los especialistas conocidos como “kaltzadoriak”.

Estos trabajadores se agrupaban en brigadas a las órdenes de un capataz, realizando las tareas necesarias para la conservación del recorrido del ferrocarril en condiciones adecuadas en el trayecto asignado conocido como cantón (unos 5 km.) y que se identificaba mediante señales formadas por un piquete de vía y dos chapas.

Su trabajo que requería un notable esfuerzo físico y en el que la experiencia resultaba fundamental, era importante pues afectaba a la seguridad del ferrocarril y lo llevaban a cabo utilizando únicamente herramientas manuales. La estampa de los calzadores, en plena actividad o desplazándose sobre la vía en la mesilla (especie de vagoneta), resulta inolvidable para los que pudimos observarlos, hasta todavía, no hace muchos años.

Las tareas

Los “reglamentos de servicios de vía y obras” de fines del siglo pasado, eran muy explícitos al concretar lo que los “obreros de la vía” debían saber. En el ferrocarril de La Robla se señala como tareas específicas las de “limpiar, rectificar y calzar una vía, reemplazar traviesas y elevar las que se coloquen de nuevo, limpiar y perfilar los pasos, cunetas de todas clases y taludes, cuidar de la limpieza de las obras de fábrica, conservar todos los cerramientos y plantaciones, así como los hilos del teléfono y conocer los Reglamentos”. Asi-

mismo se añadía que “todos los días festivos deberán asistir a misa sin excusa alguna, aún cuando estén de servicio”.

Aunque los calzadores realizaban todas las tareas asignadas a los obreros de vía, su especialidad era básicamente el mantenimiento de la vía nivelada y alineada. Todos los trabajos los efectuaban manualmente sin ayuda de ningún tipo de maquinaria.

La acción del agua y el paso de los ferrocarriles da lugar a hundimientos de la vía (baches), principalmente en las juntas entre

y la variación de temperatura, la vía se desplazaba hacia un lado u otro, siendo necesario volverla a su posición original. El capataz, de pie sobre el rail comprobaba la alineación lanzando una visual, y ordenaba los desplazamientos de la vía. En ocasiones los propios calzadores realizaban esta tarea, a veces incluso agachados sobre el balasto y la cara sobre el mismo raíl en el que varias piedras, colocados sobre su brillante superficie y separadas a cierta distancia, les ayudaban a localizar las desviaciones.



Reparando un desprendimiento. En primer plano puede observarse una mesilla. (Foto cedida por Euskotren-Museo Vasco del Ferrocarril. Azpeitia).

raíles, lo que origina golpes y vaivenes de los trenes, que pueden incluso provocar descarrilamientos. Estos especialistas debían eliminar estas inflexiones, para lo que introducían balasto bajo las traviesas afectadas. Es lo que se llamaba “calzar la vía”

Para llevar a cabo esta operación, hacían un hueco bajo una de las traviesas (retirando el balasto) en el que introducían una palanca de uña y presionando sobre la misma entre varios trabajadores levantaban ligeramente el conjunto de la vía, momento en el que otro calzador, golpeando y empujando con la paleta de un bate, introducía balasto bajo la traviesa hundida volviéndola a la posición original.

Frecuentemente por la acción de los trenes

La corrección de esta anomalía la efectuaban uno o varios miembros de la brigada, alineados y simultáneamente a la orden del capataz empujándola con palancas. También era su obligación mantener la separación entre raíles, lo que efectuaban soltando uno de ellos, desplazándolo con palanca, para volver a unirlos con tirafondos a las traviesas en su nueva posición.

Asimismo debían sustituir las traviesas deterioradas (quemadas, agrietadas, podridas, etc.) por otras nuevas para lo que con el bate, retiraban el balasto situado a su alrededor, soltando los tirafondos y sacando a golpes de debajo de los raíles la traviesa a sustituir e introducían otra nueva que debía ser conve-

nientemente calzada con grava. Seguidamente con barrenos de mano y mango en forma de T, taladraban la traviesa en los puntos apropiados e introducían en ellos los tirafondos apretándolos con una llave manual. Antes debían tallar con una azuela y a ojo, sobre la traviesa cada uno de los asientos donde iban a apoyar los raíles.

También reemplazaban los raíles gastados por otros nuevos, e intercambiaban los del lado exterior de la curva que menguaban por su cara interior, por su vía paralela, desgastado solo en su superficie, para lo que una vez sueltos los dos los agarraban, entre toda la brigada, con grandes tenazas, manejada cada una por dos trabajadores y levantándolos al aire los desplazaban y colocaban en su nueva posición.

Frecuentemente por la acción de los trenes y por la variación de temperatura, la vía se desplazaba hacia un lado u otro, por lo que debían volverla a su posición original, lo que efectuaban todos los miembros de la brigada, alineados y simultáneamente a la orden del capataz empujándola con palancas. También era su obligación mantener la separación entre raíles, lo que efectuaban soltando uno de ellos, desplazándolo con palanca, para volver a unirlo con tirafondos a las travieras en su nueva posición.

Con frecuencia se organizaba el trabajo comenzando por un extremo del cantón. Los obreros iban comprobando el estado y alineación de los raíles y travieras en cortos tramos, los iban corrigiendo e iban avanzando progresivamente hacia el otro extremo.

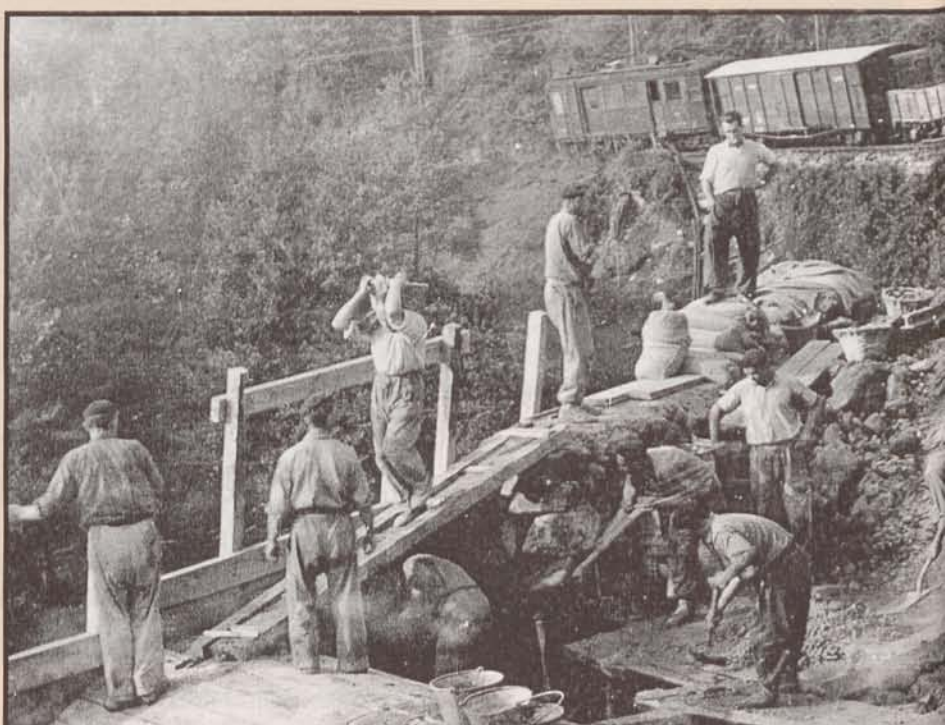
Los calzadores colaboraban en las diversas tareas de la brigada, como las de limpiar cunetas, eliminando hierba y vegetación lo que efectuaban con azadas y palas, así como la de limpiar de vegetación los márgenes de la vía, labores que debían efectuar con frecuencia dadas las condiciones climatológicas del País. La retirada de piedras, tierras y vegetación caídas sobre la vía por desprendimiento desde los taludes, lo que ocurría frecuentemente por discurrir las líneas por un relieve muy accidentado,

era también otra de sus funciones.

Los trabajos se efectuaban manualmente con palos, azadas, cestos y hachas y el transporte del material caído se realizaba cargándolo sobre la mesilla, único elemento de transporte del que disponían, consistente en una pequeña plataforma de madera de unos 2 metros cuadrados de superficie, con cuatro ruedas que se colocaba sobre la vía y se movía empujándola a mano. Sobre ella y para ampliar su capacidad de transporte colocaban una especie de gran bandeja (plataforma) sobre la que cargaban el material con palas y empuján-

en forma de paleta para poder golpear y empujar bajo las travieras las piedras del balasto, rastrillas de diente ancho para manejarlo, cestos de láminas de castaño, palancas de uña, palas, porras, barrenas de mano para taladrar las travieras, llaves para tirafondos, chancla (chanclu), o calibre-nivel para comprobar la separación entre los raíles, su nivelación y el peralte de estos en las curvas y azuelas para rebajar las travieras.

Entre las herramientas utilizadas para la limpieza de la vía, destacan las azadas, guadañas, hachas, corvillos, horcas y sierras.



Los calzadores utilizaban variedad de herramientas manuales, así como cestos, sacos, etc., en el trabajo que realizan en precarias condiciones. (Foto cedida por Euskotren-Museo Vasco del Ferrocarril. Azpeitia).

dola sobre la vía lo transportaban a algún lugar cercano donde lo vertían en algún talud.

Asimismo debían acudir en caso de descarrilamiento y accidentes para recomponer la vía una vez retirados los vehículos accidentados.

Herramientas

Hasta los años setenta y en las líneas de vía estrecha, casi todas las herramientas usadas eran manuales. Los calzadores disponían de bates, variedad de pico con el extremo ancho

Todos estos útiles, así como los repuestos, se guardaban en un almacén construido junto a la vivienda, caseta, donde residía al capataz, situada junto a la vía.

Hacia finales de la década de los años 60, se introdujeron barrenadoras mecánicas movidas por un motor de gasolina y clavadoras que apretaban los tirafondos, para los años ochenta, grandes máquinas bateadoras que circulando sobre la vía y que manejadas por dos conductores sentados en la cabina de mando, van comprobando la nivelación y geometría

Un trabajo singular

Una buena parte de los trabajadores que formaban las brigadas y específicamente los calzadores, eran de caseríos próximos a nuestros ferrocarriles de vía estrecha y se reclutaban por relación personal, pues estos empleos no resultaban atractivos en comparación con los que ofrecía la industria. Para los baserritarras tenía una mayor interés, pues les permitía una buena parte del año, compaginar este trabajo con la actividad de su caserío.

Se trataba de un trabajo duro, al aire libre en todas las épocas del año, obligados a mover y cargar grandes pesos, con lo que con frecuencia, acababan con los riñones afectados y obligados a utilizar fajas. Además con relativos elevados riesgos y con horarios que dependían de la tarea a realizar, pues en caso de necesidad (desprendimientos, accidentes, etc.) no había límites ni de días, ni de horas de trabajo.

A pesar de todo ello, la retribución ha sido, hasta épocas recientes del orden del 60/70% de los especialistas de la industria del entorno. A título de ejemplo, señalemos en los primeros años setenta, percibían 210 ptas./día, es decir, 76.650 pesetas anuales.

Cada uno aportaba su comida (la habitual en el medio rural de nuestro país), que se preparaba por un componente de la brigada en funciones de cocinero y que era designado por el capataz, generalmente entre los de más edad.

En busca de la seguridad

El desplazamiento de los trabajadores a los lugares de trabajo "el tajo" se llevaba a cabo, generalmente, andando a lo largo de la vía.

Con frecuencia acudían a la caseta correspondiente de donde sacaban la mesilla que colocaban en la vía entre varios obreros y sobre la que depositaban las herramientas y material de repuesto necesario, tornillos, traviesas, etc., para la labor del día y avanzaban por la vía empujándola caminando sobre los raíles.

Una imagen frecuente era la de todos los componentes de la brigada, sobre la mesilla (lo que estaba prohibido por el reglamento), unos sentados a los bordes de ella con las piernas hacia el exterior, otros de pie, en el centro herramientas y material y los pequeños cestos de la comida, desplazándose a cierta velocidad cuesta abajo, sin más elemento de control que una palanca de madera que aplicaban sobre una de las ruedas para detener el vehículo.

El trabajo sobre la vía, sin interrumpir el tráfico de trenes suponía riesgo de atropellos, al tiempo que la vía debía ser reparada de forma que no se interrumpiera el tráfico.

Para avisar de su situación a los trenes, la bri-

gada colocaba banderines de tela verde en ambas direcciones a una distancia establecida por el reglamento desde la zona de trabajo, así como un letrero con la leyenda "obreros, silbar".

La utilización de petardos, carcassas de latón rellenos de pólvora, que se colocaban sobre los rieles y que explotaban al ser pisados por las ruedas del tren que se aproximaba advirtiéndole de su presencia, eran otro de los medios utilizados.

Al percibir estos avisos los obreros se retiraban a ambos lados de la vía, para tras el paso del tren, que habitualmente reducía su velocidad, volver a su trabajo.

Especial atención requerían los trabajos de reparación de la vía en el interior de los muchos túneles de vía única existentes, en los que por su estrechez existían garitas excavadas en los laterales, situadas al tresbolillo y pintadas con cal para ser visibles con mayor rapidez, donde los obreros se refugiaban ante la aproximación de un tren.

En el interior, se alumbraban inicialmente con candiles de aceite y más tarde de carburo colgados de las paredes o sobre el mismo suelo.

NOTA: Nuestro agradecimiento a José Adrian Arriaga y Juanjo Olaizola, por las valiosas informaciones que nos han facilitado.



de la vía, cuyos parámetros aparecen en una pantalla, y corrigiendo las irregularidades y calzando todas las traviesas con uñas que se introducen bajo ellas accionadas hidráulicamente.

La sustitución de las traviesas de madera por otras de hormigón ha hecho innecesaria su continua sustitución. Con todo ello la figura del calzador que trabajaba con medios únicamente manuales, ya pie de vía, casi ha desaparecido, quedando su labor reducida a reparaciones aisladas y puntuales.

LA ELECCION DEL PRODUCTO

De siempre, la elección del producto (o servicio, aunque menos) para que se definiera el objeto social de la cooperativa, presentó un reto en el que se ponía el máximo interés porque se presentaba como clave del futuro éxito o fracaso de la empresa que se acometía.

La verdad es que durante los primeros años los esquemas mentales que definían el campo de análisis para elegir nuevos productos eran dos: que pudiera ser fabricado mediante los conocimientos y destrezas de los cooperativistas fundadores guiados por su intuición en el negocio y que, al menos en el Alto Deba, la empresa instalada no compitiera con las que ya existían en la zona fabricando lo mismo, lo que podría acarrear su desaparición. Ejemplos de haber aplicado estos criterios son Fagor Electrodomésticos, que a su alrededor impulsó la fabricación de componentes (Copreci y Ederlan) y de maquinaria especializada en la elaboración de la chapa (Arrasate). Fagor Electrónica fue el ejemplo más claro de descolocarse de la producción genuina del Alto Deba y tuvo su apoyo en Gorroñoigoitia, con su Ingeniería Técnica a cuestras afín al ramo, lo que hizo que brotara la fabricación de semiconductores en el campo de la electrónica.

Y se podía seguir hablando de las cooperativas del Bajo Deba, marcadamente posicionadas, por oficio, en el sector de la máquina Herramienta; Guria de Pasajes en el sector naval; Ampo en el Gohierri en fundición de acero; Matrici en Zamudio en moldes y troqueles; muebles de madera en Azpeitia, etc.. Amat, que fue una cooperativa que fabricó accesorios de hierro maleable para conducciones de agua, y desoyó el criterio de no competencia con la empresa Elma, empla-

zada en Mondragón. Y por esta razón su incorporación a Caja Laboral Popular y al grupo tardó varios años en llevarse a cabo, cuando la situación ya era irreversible.

Pero, al tiempo, llegamos a tener otras preocupaciones en relación a la naturaleza de nuestras empresas, y comenzaron a evaluarse nuevos aspectos determinantes de su consistencia y su perdurabilidad: el tamaño o la capacidad productiva.



Como ejemplo o paradigma a mediados de los '60 -cuando Fagor Electrodomésticos llevaba unos 10 años de vida- se planteó en varias ocasiones cuál debía ser su dimensión adecuada. A la pregunta que en ese sentido dirigimos en una ocasión al Ingeniero italiano Vittorio Bianchi, no tuvo duda en decirnos: *"La empresa industrial de este ramo [electrodomésticos], en la medida que sea suficientemente rentable, cuanto más pequeña pueda ser, mejor. Lo que ocurre es que la innovación de modelos, de sistemas productivos y de asentamientos en el*

BEGI

BELARRI

José M^a Ormaetxea

mercado atraen fuertes inversiones y conducen inevitablemente a que las empresas de electrodomésticos deban ser grandes. Pero, insisto: siendo rentables, cuanto más pequeñas mejor. Porque el exceso de oferta quiebra la capacidad de repercutir los costes en los precios". Bianchi, para quienes no lo conocieron, era uno de los ingenieros más conocidos de Italia en la producción de electrodomésticos. Director Técnico de la Fargas, y luego de Bec-



chi, y asesor de múltiples empresas, colaboró con nosotros estrechamente y, bajo sus aportaciones técnicas, se construyó la planta de Garagarza.

Al contrario de esta idea, cuando se trataba de dar nacimiento a Eroski, al agrupar a pequeñas cooperativas de consumo que se habían asociado a Caja Laboral, poco antes de 1970 se hicieron viajes a Suecia, Suiza, Italia y Francia en la búsqueda de criterios sedimentados que pudieran servirles de argumento aglutinador. Aquí la propuesta de Migros (Suiza) era totalmente distinta. Venían a decir "El poder de

compra concentrado es más potente para una empresa de distribución que el capital acumulado. Esto nos conduce a la necesidad de despertar en el consumidor la conciencia de la fuerza que él representa."

Contemporáneamente, los estudios previos a cualquier elección del producto son claves. Las personas que ponen en pie la empresa pueden o no tener afinidad profesional con sus técnicas de producción y se subraya más la capacidad de hallar una cuota de mercado a través de factores diferenciales porque se piensa que la tecnología productiva, con ser importante, se termina por adquirir. Es otro el estadio en el que se mueven las empresas y su singularidad consiste, sobre todo, en conseguir que el producto que se va a fabricar posea la más depurada tecnología y en lograr la capacidad necesaria para colocarlo en el mercado internacional.

Pero aún a sabiendas de que esto es cierto, en el trance de elegir qué es lo que puede producirse y gestionarse en el recinto de una empresa existe otra variable de gran calado cuyo significado a nadie se le escapa. Se trata de elegir entre productos de demanda final que el fabricante coloca directamente ante el consumidor -que lo consume de inmediato, o para su amortización aplazada- o productos intermedios que la

empresa suministra a otra que es la que los acerca al consumidor.

Las empresas que trabajan para colocar el producto al consumidor final son llamadas **tractoras**, porque en la cadena de acciones que se realizan ella se reserva dos fases críticas operativas: la **investigación y el desarrollo**, como parte creativa básica, y la **comercialización**, integrando a este concepto la exportación, la publicidad y la creación de redes y relaciones para intensificar la colocación del producto, y hasta su financiación si este servicio deviene en crítico para el consumidor o el usuario.

Los productos intermedios -la "componentística" en el habla italiana- es el ejemplo clásico de los productos intermedios, aunque también existen otros como la preparación de materias primas o productos auxiliares. Generalmente las fábricas de componentes trabajan para el automóvil, los electrodomésticos, productos para la construcción y el hogar y para las empresas que producen bienes de equipo.

Cada uno de los productos fabricados tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las empresas tractoras o de cabecera se enfrentan a un reto mayor. Son autónomas en sus decisiones pues depende de su propia voluntad el establecer las estrategias, ocupar más cuota de mercado, abordar inversio-

"De siempre, la elección del producto para que se definiera el objeto social de la cooperativa, presentó un reto en el que se ponía el máximo interés porque se presentaba como clave del futuro éxito o fracaso de la empresa que se acometía".

nes, cambiar de producto, y, sobre todo, actuar al comienzo de la cadena investigando nuevos productos, en el campo de su especialidad, y conseguir el éxito necesario al colocar cuanto desea producir. Su desventaja nace de sus aparentes privilegios. Porque si no investiga, no compite con acierto, no ajusta los precios, no tiene calidad y no invierte cuanto necesita y en lo que debe, ninguna otra empresa de cabecera vendrá a resolverle sus males y a fijarle otras estrategias.

Las empresas que se hallan en la zona intermedia -que actúan de suministradores de otras- deben confiar en que a las empresas a las que sirven les vayan bien sus estrategias, que investiguen y tengan éxito, porque el éxito de aquellas se convierte en el suyo propio. Las empresas de productos intermedios también deben investigar para mantenerse al día en diseño, calidad y precio, pero la acción comercial se limita a actuar sobre las empresas tractoras. Estas no actúan en general de forma caprichosa por es evidente que la situación frente a las empresas tractoras es, desde el punto de vista comercial, más vulnerable.

En MCC, haciendo referencia al grupo industrial (Eroski es una empresa eminentemente de demanda final) se puede hacer una clasificación entre producciones tractoras o de demanda final y las intermedias suministradoras de aquella. Aproximadamente dos tercios de las capacidad del grupo responde a productos de demanda final; el otro tercio se agruparía en el sector "componentístico", con mayor o menor intensidad tecnológica (o conjunto de funciones que requeriría otro análisis) y aún con mayor o menor valor añadido por su tecnología, semimontajes (que forman una parte más compleja de los bienes intermedios) o por el exo-

tismo de la producción que exige tecnologías especiales, diseños o calidades poco frecuentes.

El proceso de selección del producto para crear una o más empresas ha de tener en cuenta si elige uno que traccione a otros -lo mejor y lo más difícil- o se suma a la cadena de "filiales independientes" para ser una suministradora fiel con una servidumbre siempre sometida al vaivén de contingencias ajenas.

RENOVACIÓN DE PLANTILLAS

A finales de 1998 la tasa de desempleo en Euskadi ha bajado al 16,4%. Es aún alta, pero el paso dado en el ejercicio pasado ha generado una confianza más explícita porque estos datos, por sí solos, animan al empresario a tener una mayor proclividad a la hora de generar empleo: el optimismo se autoalimenta y de ahí que al finalizar 1998 no tendría nada de particular que esa tasa bajara entre dos y tres puntos más. Sería todo un éxito.

Al mismo tiempo que se conocían estos datos que llevaban el número de empleos a 797.700, el más alto de los últimos años, el 5 de enero se anunciaba con parabienes de todas las instancias -sindicales, empresariales y políticas- que se había llegado a consensuar una **Propuesta de Acuerdos Sobre el Empleo** en el seno del Consejo de Relaciones Laborales. Esta **propuesta** aborda cuatro temas, todos ellos encaminados a la disminución del paro. El primero ha estudiado la reducción de la jornada laboral, tema de gran calado cuyo análisis se habrá tratado de examinar el 3 de febrero. El segundo acuerdo, referido a la **supresión de las horas extraordinarias** proclama que "queda suprimida la posibilidad de realizar horas extraor-

dinarias salvo en los supuestos excepcionales que se regulan en el punto 2º de este acuerdo". Y las excepciones a la hermeticidad del enunciado básico son bastantes, y, sobre todo, de aparente difícil control. El tercero trata sobre **sustitución y renovación de plantillas**; y el cuarto acuerdo aborda aspectos relacionados con las **empresas de trabajo temporal**, que debe-



rán garantizar "que los trabajadores/as puestos a disposición [de las empresas] se beneficien de las condiciones retributivas por tiempo de trabajo del convenio colectivo"; y se obligará a "informar a la representación del personal" y tal representación se extenderá, a su vez, "respecto a los derechos y obligaciones derivados del presente acuerdo".

En esta ocasión, nos vamos a limitar al análisis de la propuesta del acuerdo que hace referencia a la **sustitución y renovación de plantillas**. Tiene sus antecedentes en estudios previos que fueron realizados en el Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco. Proponían, como ahora se hace, que los trabajadores mayores de 60 años deja-

ran sus puestos a partir de esas edades a otros aspirantes más jóvenes sin empleo o con empleo precario. En compensación -se decía en el estudio anterior- se les retribuiría con un salario cercano al 85% y se les facilitaría el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social para que al cumplir los 65 años tuvieran derecho a las mismas pensiones que les hubieran correspon-



dido de no interrumpir su trabajo antes de llegar a la edad de 65 años reglamentada.

Se suponía que eran unas 60.000 personas las que trabajaban con más de 60 años; que optarían al plan la cuarta parte, unos 15.000, y que, siendo el coste medio de las compensaciones -por salarios y por contribución a la Seguridad Social- 6 millones de pesetas anuales, el plan requeriría 90.000 millones de pesetas para su financiación.

La actual **Propuesta de Acuerdo Sobre el Empleo** de fecha 5 de enero tiene, como se ha visto, una visión más amplia, y son cuatro los capítulos que analiza y trata de poner en marcha la búsqueda de medidas para reducir el paro, que de eso se trata. Por lo que

atañe a la sustitución y renovación de plantillas el trabajador/a sustituto/a, en paro o con contrato temporal, se deberá incorporar a la empresa, que tiene en su plantilla al trabajador/a sustituido/a, con carácter indefinido: el sustituido/a cuando le falten, como máximo, cinco años para jubilarse, permitirá crear un empleo fijo anticipando su incorporación hasta un máximo de cinco años.

El régimen aplicable al sustituido/a que dejaría de trabajar, se considera -según la Propuesta- que debiera percibir la prestación que le correspondiese en situación de desempleo que, mientras le fuese de aplicación, sería complementada hasta un mínimo del 85% y un máximo del 100% del salario neto.

Una vez agotada, en su caso, la prestación de desempleo cobraría los salarios que dejaría de percibir, o se jubilaría anticipadamente. De optar por esperar -primera opción- el sustituido/a optaría por suscribir un Convenio Especial con la Seguridad Social y seguiría cotizando hasta los 65 años, momento en el que se jubilaría definitivamente.

Los acuerdos que lleven a la sustitución serán aprobados por una Comisión tripartita formada por la Administración Pública, la Patronal y los Sindicatos. Las propuestas que formulen las empresas con la relación de las personas acogidas

al Plan, los detalles de las percepciones de quienes han de ser sustituidos/as, el compromiso de no reducir la plantilla y otros pormenores también son vistos en la Propuesta. El documento exhaustiva otros pormenores, el ámbito temporal y, por cuanto atañe a la financiación, dice: *"Para hacer viable el presente Acuerdo las Administraciones Públicas de la CAPV financiadas con (pendiente de decisión) millones de cada contrato de sustitución y el correspondiente sistema de jubilación del trabajador/a sustituido/a"*. Continúa el texto fluyendo por cauces que matizan el procedimiento de financiación y requieren el concurso de la formación ocupacional *"para que ninguna candidatura a la de trabajador/a sustituido/a quede frustrada por falta de personas con el perfil necesario"*.

Nos corresponde ahora aportar la opinión que nos merece la **propuesta para la sustitución y renovación de plantillas**. Y al tratar de objetivar la opinión, en función de su coste y otras opciones alternativas, bien está que comencemos por evaluar el precio de la sustitución.

En Euskadi el coste anual de cada puesto de trabajo se mueve entre los 4,7 millones por cada empleo en el sector industrial -que es aparentemente el ámbito que implícitamente se contempla- y los 3,9 millones de las totali-

"A finales de 1998 la tasa de desempleo en Euskadi ha bajado al 16,4%. Es aún alta, pero el paso dado en el ejercicio pasado ha generado una confianza más explícita porque estos datos, por sí solos, animan al empresariado a tener una mayor proclividad a la hora de generar empleo".

dad de todos los sectores. Si nos situamos en los 4 millones de pesetas como coste total anual por cada puesto "rejuvenecido", para que el sustituido/a siga manteniendo sus ingresos entre el 85% y el 100% de los que tuviera y en el 100% sus aportaciones a la Seguridad Social, cuando el sustituido/a haya cubierto 5 años su coste se habrá elevado, como mínimo, a 20 millones de pesetas; si situamos la sustitución equidistante de los 60 y los 65 años, tal coste -por 2,5 años- se situaría en los 10 millones de pesetas. Si fuesen 1.000 los trabajadores/as sustituidos anualmente, su coste será de 4.000 millones por año y, a los cinco años, llegarían a los 5.000 obreros sustituidos/as cuyo coste equivaldría, sólo en el año 2003, a 20.000 millones. Hay que hacer abstracción de las fuentes de las que se financia el plan de sustitución, si a través del INEM, a través del Gobierno Vasco o a través de la empresa (el trabajador ya asume su merma de hasta un 15% en su retribución). En conjunto, estas son las cifras que se deducen a través de la lógica hermética de los números, procedan de donde procedan los fondos que se destinen a rejuvenecer la plantilla.

Me parece que el procedimiento es caro; difícil de que tenga los efectos pretendidos; va a tener poca influencia en reducir el paro, y tiene otras opciones que a mi juicio son mejores porque tienen una mayor capacidad de paliar las cifras de paro por el mismo coste. Véase que los 20 millones que habría que destinar para llevar a cabo la sustitución más eficiente -la que se hace a los 60 años- lo que logra es adelantar en cinco años el acceso a un empleo indefinido y no crea empleo, sino adelanta la fecha de un empleo. Y es bien conocido que para apoyar a la creación de empleo mediante el desarrollo

o por creación de nuevas empresas -antes por las fórmulas Garapen y ahora Ekimen- nunca se han llegado a pagar estas cifras por cada empleo creado y eso que el compromiso es asentarlos con carácter definitivo.

Tampoco es fácil que llegue a tener el efecto pretendido pues puede ser una fórmula que derive hacia la financiación de trabajadores/as que de todas formas y aspiraban a adelantar la fecha de su jubilación. ¿Quién puede saberlo? y ¿En virtud de qué razones puede negársele esa oportunidad a quien implícita o explícitamente ya lo hubiese anunciado?

Desde otra perspectiva, por este procedimiento, que no crea empleo, aunque disminuye transitoriamente el desempleo, ¿Cuantos puestos pueden ser sustituidos? ¿1.000 en cada año y 5.000 en cinco años? En este análisis no puede olvidarse que el desempleo afecta a más de 156.500 personas en Euskadi, y que, sólo en 1998, se incorporaron al mercado laboral 42.900 personas, mientras el paro descendía en 34.500.

Finalmente, la opción clave entre las fórmulas paliativas -las que lejos de aumentar la riqueza la distribuyen mediante exacciones de uno u otro tipo-, es la que da cobertura a los parados a través de las prestaciones por desempleo. A finales de 1997 (Véase situación socioeconómica de las comunidades autónomas del País Vasco editada como Memoria Anual por el Consejo Económico de Euskadi) la cobertura de desempleo sólo beneficiaba a 46.532 personas con un descenso de 23.153 personas desde 1994. Tal cobertura apenas llega a 46,50% del paro registrado y, al finalizar 1997 sólo llegaba al 23,5% del paro PRA (Población en Relación con la Actividad). Si se tiene en cuenta que

el coste medio, en Euskadi, por cada parado que recibe la prestación se eleva a 1,57 millones, sería posible con 4 millones, -que es con el coste anual de cada sustituido- dar cobertura de desempleo a 2,5 parados; y con 20.000 millones se daría cobertura a 12.700 parados.

Es notorio y lamentable que el INEM no se haya transferido a Euskadi para



a través de sus fondos, y dándoles una mayor flexibilidad, pudieran hallarse mejores opciones para reducir el paro, -creando empleo- o para paliarlo, mediante esfuerzos solidarios de quienes tienen empleo. Pero entre tanto, no nos parece que las sustituciones de tan bajo calado paliativo y tan alto coste, sean las mejores opciones elegibles.

En MCC, y más concretamente, en el grupo Fagor, formado por 7.000 trabajadores/as, ya desde 1992 existe una norma genérica para regular los nuevos ingresos que contempla en su Artículo 6º la sustitución de un socio que a los 60 años puede ceder su puesto a su cónyuge, hijo o nieto. Este, el sustituido/a, no puede tener más de 40 años.

Al producirse una vacante el sustituto/a puede optar a ocuparla, si acredita idoneidad para cubrir el puesto liberado.

Lo distinto de esta norma, -que no es enteramente homogénea con la propuesta antes analizada pero sí rejuvenece la plantilla-, reside en dos aspectos. El primero, que el sustituto/a debe ser un familiar; la segunda, quizás clave, es que el socio sustituido no



recibe ningún apoyo económico al que él no haya contribuido antes de dejar la cooperativa a los 60 años: es él mismo quien debe afrontar, si lo desea, la mejora de su futura pensión que, efectivamente, quedaría de otro modo muy mermada -al 60-70% de la que le correspondería a los 65 años- mediante el incremento de contribuciones a su cargo a entidades públicas o privadas, una vez que, previsiblemente, ha decidido jubilarse con anticipación.

Y para que se vea que esta fórmula resulta a veces apetecible y cumple sus objetivos, en 1998 han sido 104 los socios que han dejado su puesto a los 60 años y en su sustitución se han incorporado otros 104 nuevos socios,

familiares más jóvenes. En esta proporción, sólo en el sector industrial de Euskadi, en 1998 se hubiesen podido rejuvenecer 3.600 empleos.

Estas opiniones hechas desde el más profundo respeto a la **Propuesta de Acuerdos Sobre el Empleo** quizás adolezca de no ser conocedora de otras motivaciones que no se explicitan en las 12 páginas del documento que tenemos a mano. Así como la eliminación de horas extraordinarias y la progresiva reducción del tiempo de trabajo constituyen propuestas a las que debe aspirarse ejerciendo una solidaridad que tiene su propia lógica interna, esta fórmula de la sustitución de un trabajador a 2 ó 3 años de cumplir los 65 años, parece cara y poco paliativa, y existen soluciones más abarcadoras y sistematizables que a nosotros nos parecen más justas.

EL EMPLEO INDUSTRIAL EN 1998

En 1998 se ha vivido una coyuntura eufórica, por lo que afecta al conjunto del Estado, con relación al empleo. Se han creado 464.000 nuevos empleos netos y se ha reducido el paro registrado en 290.000 unidades. El desempleo total ha quedado reducido al 18,6% y en el 10,9% el paro registrado

En ese colectivo de nuevos empleos

creados 100.000 aproximadamente pertenecen al sector industrial que, en términos relativos, ha hecho aumentar en un 4% los empleos industriales que existían en el Estado al finalizar 1997.

En Euskadi el progreso en la creación de empleo también ha sido importante (como ya se ha dicho antes) y, en términos absolutos, ha aumentado en 42.900 personas. De ellos 23.100 puestos los ha generado la industria (el 53,8% de todos los creados) y su tasa de aumento, sobre los puestos que existían al finalizar 1997 ha sido del 10,7%. El dato es espectacular. Mientras la agricultura y la construcción han perdido 2.000 empleos, la industria y los servicios lo han aumentado en 46.800 personas empleadas (son datos recogidos directamente de Eustat).

En MCC, el empleo industrial que se registraba al comienzo de 1998 sumaba 18.392 personas, que al finalizar el ejercicio ha aumentado en 1.193 colocándose en 19.585: la tasa de crecimiento relativo es el 6,5%; es más alta que la del Estado y menor que la observada en Euskadi.

La riqueza industrial producida en el Estado en 1998 ha mejorado en casi un 6% y el valor añadido aparente en MCC se acerca al 16,5%, datos ambos que en un principio reflejan un satisfactorio incremento de la productividad o producción por cada empleo. **TU**

“En Euskadi el progreso en la creación de empleo también ha sido importante y, en términos absolutos, ha aumentado en 42.900 personas. De ellos 23.100 puestos los ha generado la industria”.

José Ibañez: Mártir



Hace pocos días un amigo de Zaragoza me refería que un muchacho navarro, a quien el dice yo saludé, luego de una charla había sido muerto en Colombia por defender sus ideas cooperadoras en su pueblo. Es difícil ser profeta en una tierra violenta y salvaje, en donde el amor por las causas nobles se vive como un pecado y la solidaridad

es, a veces, un crimen que se paga con la vida. Desgraciadamente no recuerdo nada de aquel muchacho, que al parecer y según mi amigo, me felicitó por lo que Mondragón suponía. Lamento mucho no acordarme de él.

VIOLENCIA

Colombia es una tierra zurcida de cadáveres, sobre cuya piel se mofan los vio-

lentos superando el hedor natural de los cadáveres que ellos han causado por la de la putrefacción de sus almas tenebrosas. Unos violentos que se enorgullecen de sus masacres escondiendo su cobardía detrás del cañón de una metralleta, que en sintonía con quien la maneja solo es capaz de mantener un estridente tartamudeo metálico porque aún no ha descubierto el valor del diálogo fecundo en

palabras, frases, sentimientos que manan de la fuente inteligente y vívida del corazón.

Estos asesinos no labran la tierra, ni la siembran para cosechar el pan, ni elevan paredes de adobe o ladrillo para cobijar a su gente. Ellos siembran el dolor, riegan con sangre ajena el surco donde iba a crecer el grano multiplicando la cosecha, rompiendo la vida como si con ello entronizaran la muerte. Pero la violencia de naturaleza física, es necesario subrayarlo, no es toda la violencia; existen, mejor coexisten, la violencia psicológica, la social, la política: todo lo que atenta contra la dignidad humana es, de una u otra forma, violencia.

Nuestra indiferencia en ocasiones y otras la poca sensibilidad hacia otros modos de ser diferente a la nuestra nos llevan a considerar despreciativamente a los "sudacas": "Ellos nunca crearán un complejo empresarial como el nuestro", aseguramos convencidos de nuestra superioridad.

Solo que hay personas como José Ibañez, comprometidos con su tiempo, lector de D. José María Arizmendiarieta y convencido cooperativista donde los haya (según me refiere mi amigo) que es capaz de levantarse ante los violentos para decirles "Son grandes los anhelos de libertad de los humildes, de los proletarios, del pueblo, en una palabra. Anhelos que dicen mucho en su favor, porque supone mantener el sentimiento de dignidad humana, que como sabemos todos, en el hombre tiene un santo y seña que es la libertad. Qué pena da tener que pensar que esos anhelos no puedan colmar-

se, en nuestro país, pues a esos mismo que tienen tales anhelos no se les permite administrar sus propios intereses y derechos, puesto que se les priva de la instrucción y la educación indispensables. Un pueblo amante de la libertad, un pueblo consciente de sus derechos debe saber que la libertad no se poseerá si no se está instruido. Un pueblo debe preocuparse por su instrucción, pues por el camino del analfabetismo y por el de la ignorancia no se encontrará más que la esclavitud." "Hay que socializar el saber para democratizar el poder. Por eso la primera violencia que contra el pueblo se ejerce es privarle de la educación".

MÁRTIR

José Ibañez murió asesinado. Era previsible que así fuera porque molestaba su palabra, pero antes de la muerte física hubo quienes trataron de matarle la idea "no se pueden cambiar las cosas" "la lucha es inútil" "el capitalismo es la culminación de la historia" "el cooperativismo nunca triunfará porque el hombre es básicamente egoísta" "¿qué se te ha perdido a ti en Colombia?".

Quizás es esta faceta de seguir en la brecha la más admirable, más incluso que su muerte, porque la vida le fue arrebatada a su pesar pero sus ideas eran conscientemente sostenidas frente al miedo, a la coherencia y a la más sutil violencia de no concederles importancia.

Los mártires tienen la singularidad de dar el mejor fruto cuando están bajo tierra; como la semilla que cae en el surco de una tierra fértil. Una de esas semillas se llamó José Ibañez.

TU

**“UN PUEBLO
CONSCIENTE DE
SUS DERECHOS
DEBE SABER QUE
LA LIBERTAD NO
SE POSEERÁ SI
NO SE ESTÁ
INSTRUIDO, PUES
POR EL CAMINO
DEL
ANALFABETISMO
Y POR EL DE LA
IGNORANCIA NO
SE ENCONTRARÁ
MÁS QUE LA
ESCLAVITUD”**

Los mayores y el voluntariado

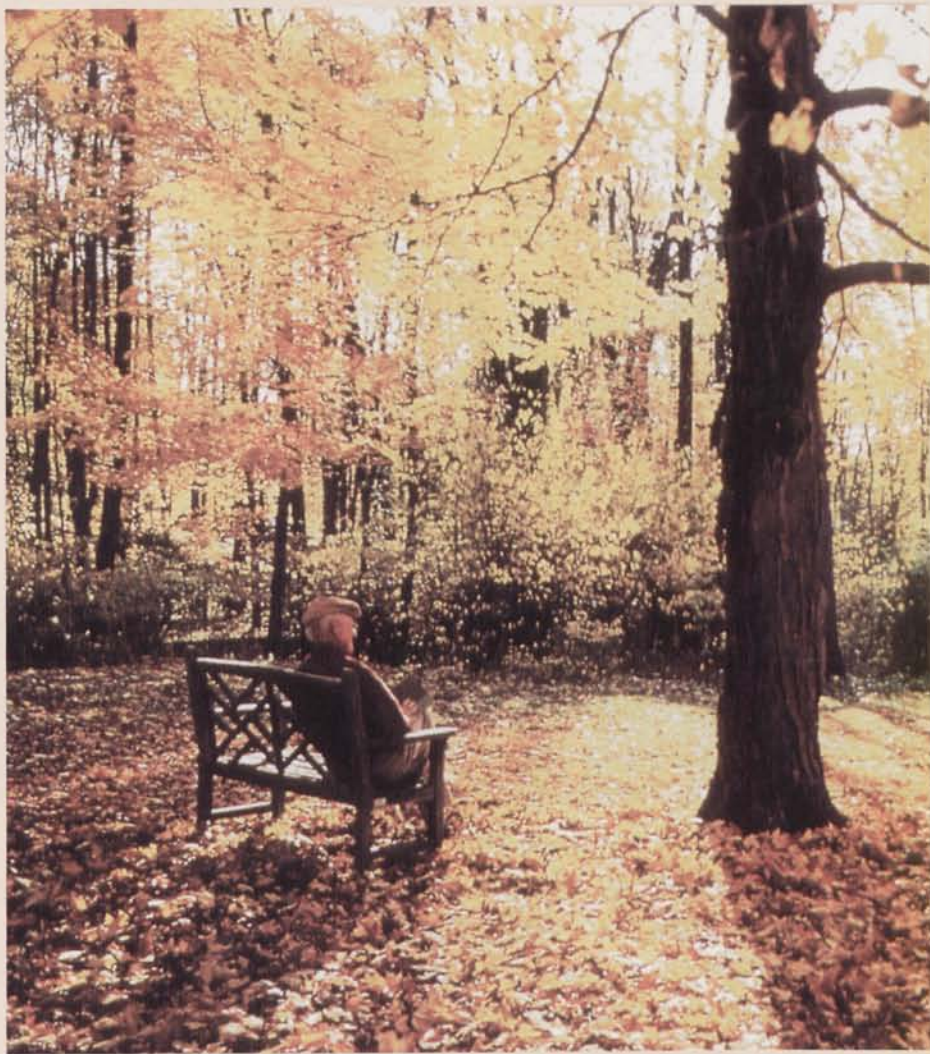
Tradicionalmente se ha tenido a los jóvenes como agentes del cambio social, o al menos como impulsores del mismo. Sin embargo y aunque parezca paradójico, en nuestro país uno de los colectivos que más transformaciones está viviendo es el de los mayores de sesenta y cinco años.

Si atendemos a las estadísticas, vemos que en el estado los porcentajes de voluntarios en función de la edad se distribuyen de la siguiente manera:

- 14% menores de 26 años.
- 61,7% entre 26 y 35 años.
- 14,8% entre 36 y 50 años.
- 7% más de 50 años.

JUBILADOS ACTIVOS Y PARTICIPES

Los datos parecen confirmar el estereotipo social ampliamente difundido, de "persona mayor relacionada con inactividad, pasividad o enfermedad". Frente a esto están surgiendo nuevas generaciones de jubilados cada vez más jóvenes, que quieren sentirse activos y partícipes de una sociedad en cambio, los cuales a pesar de ser el sector más pequeño dentro del campo



del voluntariado, son los que más nuevas incorporaciones están aportando en los últimos años.

Los jubilados son cada vez un sector más amplio de la sociedad, con mayor

formación, más dinero y más ganas de vivir intensamente todo lo que les queda de vida. Su principal preocupación, además de la cuantía de sus pensiones es sin duda su salud, pero ya no

entienden ésta desde un mero punto de vista físico. Hoy en día tener una vida saludable para los jubilados supone sentirse activos y partícipes de su entorno con el cual están plenamente identificados.

Cerca del 12% de los mayores participa en alguna de las asociaciones de carácter voluntario que existen en el estado.

¿QUÉ SUPONE PARA ELLOS EL HECHO DE SER VOLUNTARIOS?

Por un lado están los compromisos: La persona mayor que realiza este trabajo se compromete libremente, actúa desde una asociación (nunca individualmente), se capacita y trabaja en equipo, no recibe recompensa económica, y su finalidad es ayudar a otros.

A cambio la persona que se implica en grupos de voluntariado recibe estímulos, reconocimiento y la oportunidad de tener un tiempo organizado, las cuales son tres de las necesidades básicas de las personas mayores.

Desde otro punto de vista jubilarse supone dejar atrás una actividad laboral, pero no desvincularse de la sociedad, a la cual los mayores todavía tienen mucho que aportar: salud, tiempo, y sobre todo su experiencia, la cual no podemos dejar que se nos escape generación tras generación, ya que a la larga esto supone un elevado coste social.

Las personas que han superado su edad laboral, suelen tener otra perspectiva de la vida, pudiendo y sabiendo apreciar más las cosas importantes

como puede ser:

- Disfrutar y valorar más lo que se tiene.
- Vivir más despacio para apreciar más.
- Aportar realismo y estabilidad.
- Serenidad, seriedad, constancia y sobre todo el valor añadido que da la experiencia.

En cuanto a los campos en los que las personas mayores brindan su trabajo voluntario, se puede resumir de la siguiente manera:

- Atender necesidades sociales, económicas o de salud.
- Establecer vínculos, acompañar, ...
- Comunicar, informar, escuchar, ...
- Compartir el tiempo.
- Ser un estímulo para los demás.

Como se puede entender, estos campos de actuación no son exclusivos de las personas mayores, con lo que el voluntariado se convierte así en el marco idóneo para las relaciones intergeneracionales.

De esta manera el voluntariado deja de tener límite de edad. Los mayores pueden y deben participar en grupos de voluntariado ya que esto hace que la persona mantenga el espíritu joven en la medida en que sale de sí mismo y se preocupa por lo demás. Supone también una oportunidad inmejorable para seguir aprendiendo, y como dice el viejo proverbio, "uno se hace viejo solo cuando deja de aprender".

Ser voluntario significa una oportunidad para contribuir al bienestar social y al mismo tiempo vivir una vejez satisfactoria y gratificante.

TU

**“LOS MAYORES
PUEDEN Y DEBEN
PARTICIPAR EN
GRUPOS DE
VOLUNTARIADO
YA QUE ESTO
HACE QUE LA
PERSONA
MANTENGA EL
ESPÍRITU JOVEN
EN LA MEDIDA EN
QUE SALE DE SÍ
MISMO Y SE
PREOCUPA POR
LO DEMÁS.”**

El Gobierno Vasco le ha otorgado también la Q de Plata de Calidad

Irizar obtiene el ISO 14.001 de gestión medioambiental



Aenor ha otorgado recientemente a Irizar el ISO 14.001 de gestión medioambiental, convirtiéndose así en la primera empresa europea del sector de construcción de carrocerías de autocar que lo consigue.

El pasado viernes 22 de enero el mismo Patxi Ormazabal, Consejero de Vivienda y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, así como Tomás Orbea, Delegado de Aenor en la zona norte, entregaron a los responsables de Irizar el mencionado Certificado.

"La obtención de este certificado es consecuencia de un proceso de política de protección del medio ambiente con el que Irizar está muy comprometido", comentó Koldo Saratxaga, gerente de la cooperativa guipuzcoana. Consciente de la importancia de compatibilizar el desarrollo empresarial con la protección del medio

ambiente, Irizar se compromete con unos principios y objetivos concretos de actuación en materia medioambiental. Prevé reducir en un periodo de cinco años los residuos de disolvente, los lodos de pintura, las emisiones de compuestos orgánicos volátiles por utilización de pinturas de agua, etc. Además, Irizar se plantea como objetivo a futuro fabricar el autocar más ecológico del sector.

Q de Plata de Calidad

El Gobierno Vasco ha otorgado recientemente a Irizar la Q de plata de calidad, tras haber superado la evaluación externa realizada por el Club de Evaluadores de Euskalit. De esta manera, Irizar será empresa industrial tractora y fomentará la Calidad Total entre otras empresas vascas mediante la difusión de sus capacidades y prácticas.

Caja Laboral, ha financiado con 2.045 millones la vivienda pública durante el mes de enero



Durante el primer mes del año, distintas entidades financieras han concedido un total de 3.588 millones de pesetas bien para Promotores de Vivienda, adquirentes de primera vivienda y préstamos para la rehabilitación de vivienda usada.

De los mencionados 3.588 millones de pesetas, Caja Laboral ha financiado 2.045 millones, lo que representa un 56,99% del total de la financiación realizada. En cuanto a otras entidades, la Kutxa de Gipuzkoa ha financiado 1.064 millones; BBK 205 millones de pesetas; y Caja Vital 790 millones. El resto de la financiación ha sido realizada por diversas entidades financieras.

Por territorios, en Alava la financiación en vivienda, tanto a promotores como adquirentes, ha alcanzado 280 millones de pesetas; Bizkaia 454 millones; y Gipuzkoa 2.854 millones.

Han creado conjuntamente Promoauto Desarrollo de Automoción S.A., que nace con unos recursos propios de 12.000 millones de pesetas.

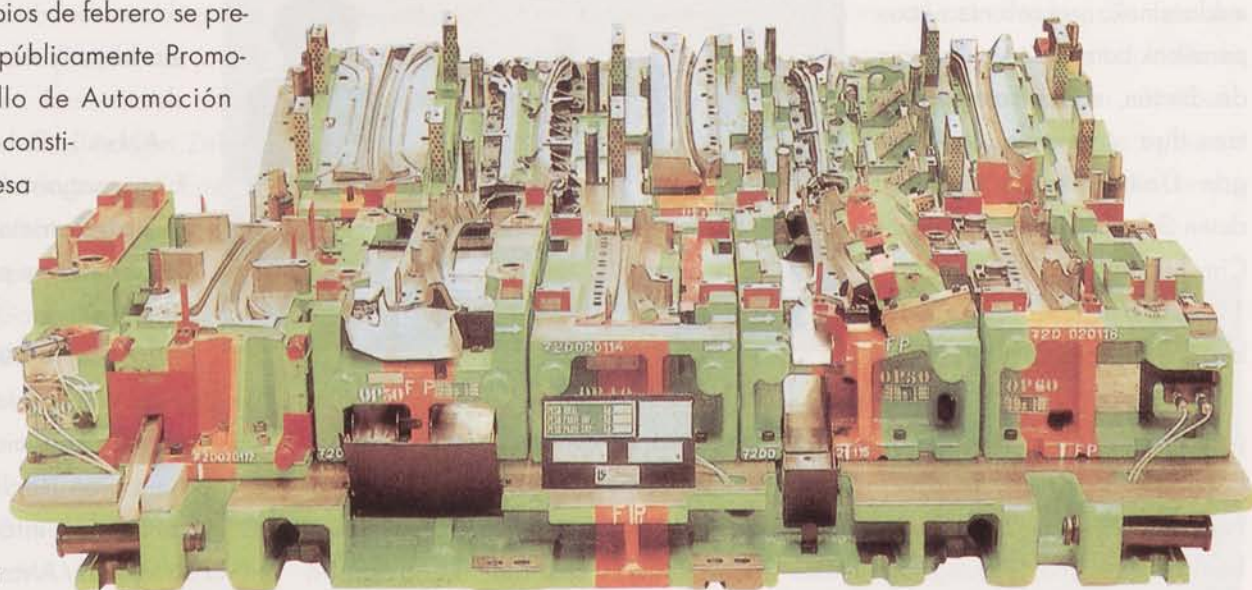
Gamesa y MCC se alían para desarrollar proyectos de automoción en Mercosur

A principios de febrero se presentó públicamente Promoauto Desarrollo de Automoción S.A., sociedad constituida por Gamesa y Mondragón Corporación Cooperativa, con el fin de desarrollar proyectos industriales de automoción en el área de Mercosur.

En la presentación de Promoauto, estuvieron presentes los presidentes de los dos grupos: Antonio Cancelo, por parte de MCC, y José Antonio Garrido, por parte de Gamesa. Esta nueva sociedad aspira a convertirse en líder en el suministro de piezas de automóviles en el área de Mercosur. Promoauto nace con unos recursos propios de cerca de 12.000 millones de pesetas, y está participada al 50% por Gamesa, a través de Gamesa Participações, y MCC. En cuanto a sus previsiones de futuro, apuntan a superar los 50.000 millones de pesetas en los próximos cinco años.

Proyectos en marcha

Los proyectos a corto plazo, ligados a



la actividad de Promoauto, pueden suponer unas inversiones superiores a los 12.000 millones de pesetas en los próximos tres años. Los proyectos inicialmente contemplados en cartera van a requerir unas inversiones superiores a los 5.000 millones de pesetas.

En esta cartera de proyectos inmediatos, cabe reseñar que ya está en marcha el de "Batz do Brasil", participado al 50% por la Cooperativa Batz de Igoerre y por "Gamesa participações".

Asimismo, se encuentran en avanzado proceso de estudio otros proyectos en Brasil. Se trata de los vinculados a la actividad de las Cooperativas Fagor Ederlan, Maier y Cikautxo. Son proyectos que según las previsiones se materializarán en el presente ejercicio.

Promoauto

Promoauto tendrá como presidente a Juan Mari Uzkudun, que actualmente dirige el área de automoción de MCC. El cargo de director general recaerá sobre José Luis Osoro.

La nueva empresa se centrará en la fabricación de subconjuntos para automóviles, y tratará de responder con eficacia a los grandes desafíos que caracterizan al sector de automoción a escala mundial. Estos retos se concentran en una tendencia creciente y acelerada hacia la globalización mediante la utilización de plataformas comunes en todo el mundo, la reducción de proveedores directos de componentes, y la modulización o búsqueda de proveedores de conjuntos.

Gurasoei ikastetxe bakoitzeko ezaugarrietaz informatzeko bulego berria zabaldu du Hezibidek Arrasaten.

Hezibideko ikastolek, hezkuntz eredua hobetzeko, proiektu berria garatu dute

Hezibide, Deba Garaian 10 urtetik unibertsitate mailarainoko irakaskuntza kooperatibak batzen dituen elkartea da. Bertan, zortzi ikastetxe batzen dira: 4 ikastola, Mondragon Unibertsitatea osatzen duten 3 fakultateak eta Ahizke-Cim hizkuntz eskola. Guztira 11.920 ikasle eta beste 600 langilek osatzen dute Hezibide.

Pasa den urtarrilaren 20an eginiko prentsaurrekoan, hezkuntz eredua hobetzeko martxan jarri den proiektu berriaren nondik norakoak, eta zabaldu berri den informazio bulegoa aurkeztu ziren.

Bigarren mailako kooperatiba

Hezibideko lau ikastolek bigarren mailako kooperatiba sortuko dute epe motzera. Eginkizun konkretuak izango ditu gainera: hezkuntz mugimendu koopera-



tiboaren filosofia bultzatu; kooperatiba bakoitzaren estrategia globalak eta ekintza eremuak mugatu eta horien osagarritasuna zehaztu; eta prozesua bere osotasunean bermatu, kooperatiba bakoitza hobetu eta sendotuz.

Horretaz gain, haur hezkuntzako kooperatiba sortuko da Leintz bailarako, lekuak eta zerbitzuak gurasoen iritzia- ren arabera erabakiko direlarik. 6-18 urte artekoentzat eskaintza bikoitza aurreikusten da, bestalde. Alde batetik,

Arrasate ikastola osatuko duten San Frantzisko eta San Viator ikastetxeek eskainiko dutena; eta bestetik Almenek eskainiko duena.

Azkenik, Deba Garaiani zerbitzu osagarriak eskainiko dion Ekintza Berrietarako kooperatiba sortzea ere pentsatuta dago.

Informazio bulego berria

“Hezibideren aldeko jokoa, errenta segurua” lemapean kanpaina informatiboa jarri du martxan Hezibidek. Helburu horri erantzunez, informazio bulego berria zabaldu du Arrasaten, Biteri Etorbidea 15ean konkretuki. Helburua, gurasoei informazio zerbitzua eskaintzea da. Bertan, euren seme-alabentzako ikastetxe bat ala bestea aukeratu aurretik, bakoitzak eskaintzen dituen ezaugarri eta proiektu bakoitzaren zehaztasunak ezagutu ahal izango dituzte.

GREZIAR KOOPERATIBISTA TALDE BAT GURE ARTEAN



Greziako kooperatibista talde bateko 20 zuzendari inguru izan genituen Arrasaten otsaileko lehen astean. Gure artean igaro zuten egun hauetan MCCn ongietorria egin zitzaizen, Fagorreko altzari planta bisitatu zuten, Eroskira hurbildu ziren, eta Danona eta Egurko kooperatibak bisitatu zituzten.

Aurrera begira, Injinerutza eta Enpresa Zientzietako hiru titulazio berrien diseinua azpimarratu zen.

Mondragon Unibertsitateak positibotzat jo du lehen ikasturtearen balantzea

Pasa den urtarrilaren 29an Mondragon Unibertsitateak eginiko prentsaurrekoan oso positibotzat jo zen 97-98, bere lehen ikasturtearen balantzea. Aurkezpenean, Adrian Zelaia lehendakaria, Ignacio Lacunza, Errektorea eta hiru fakultateetako dekanook egon ziren: Jose Luis Abaunz, Jesus Garmendia eta Javier Mendiluce.

Unibertsitate independente bezala funtzionatu duen lehen ikasturte honetan, 2.500 ikasle inguru izan ditu M.U.k. Horretaz gain, hasiera batean aurreikusitako 13 titulazioak martxan jarri dira jadanik hiru fakultateetan.

Ikerketa arloa

Mondragon Unibertsitateko barne egituran Ikerlan eta Ideko ikerketa zentroek, MCC Korporazioa eta ULMA taldea bezalako enpresa erakundeek eta, gainera Gizabidea Fundazioak hartzen dute parte.

Zentzu honetan, oso inportanteak dira Ikerlan eta Ideko ikerketa zentroekin elkarlanean burutzen diren proiektuak. Kontutan izan behar da gainera, aurrekontu orokorraren %10a ikerketa arloari destinatzen diola M.U.k, eta inguru-

ko enpresa eta industriarekin elkarlanean, ikerketa aplikatuan zentratzen dela ikerketa gunea.

Horretaz gain, KUI eta AUZ, Kooperatibismo eta Automozio Unibertsitate Institutuen jaiotza azpimarratu zen; Eusko Jaurlaritzarekin teknologia mailan

zuen bertan bildutako kazetarien artean Injinerutza eta Enpresa Zientzietako arloetan aurreikusten diren hiru titulazio berriak, lehen eta bigarren ziklokoak. Hala ere, momentuz barne egituran diseinatu eta onartu behar dira, ondoren publikoki ezagutzera emateko.



sinatutako hitzarmena; "Análisis de Tecnologías Emergentes" delako entitatearen sorrera; nazioarte mailan Leonardo bezalako programen garapena; eta baita prestakuntza iraunkorrari emandako garrantzia.

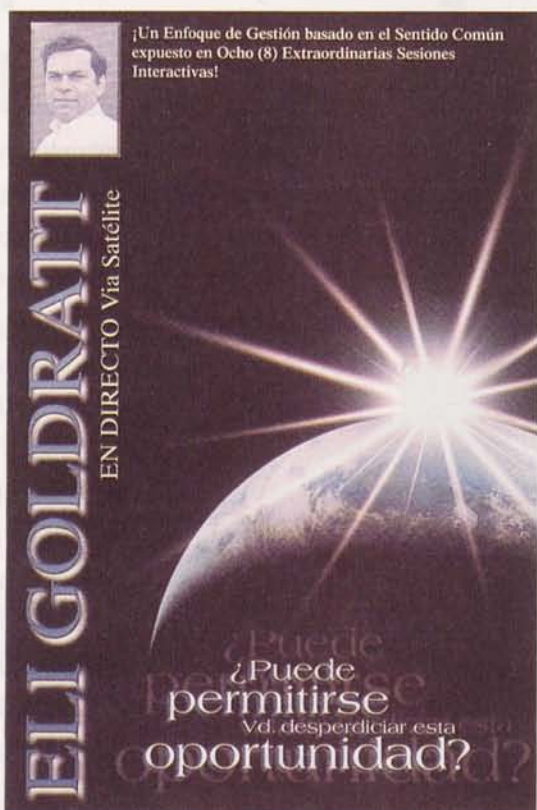
Titulazio berrien diseinua

Aurrera begira, interes berezia sortu

Gainera, postgradu kurtsoei dagokionez, bi berri azpimarratu ziren: "Aula de Gestión Innovadora" delakoa eta Enpresa Proiektuetako Gestioan MBA, biak MCCrekin elkarlanean antolatuta. Bestalde, euskararen egoera neurtzeko EMUNek eginiko azterketaren arabera, aurrerantzean plangintza berezia jarriko da martxan normalizazioa lortzeko.

Se trata de 8 sesiones de tres horas impartidas por E. Goldratt

Curso vía satélite e interactivo sobre la aplicación de la Teoría de las Limitaciones



conocimiento y un lenguaje comunes, que ampliará su habilidad para la toma de decisiones, proporcionando beneficios a toda la organización.

Programa interactivo

Eli Goldratt es uno de los más solicitados "gurus del management", autor de varias obras de gestión y educador. Su estilo carismático, estimulante y a menudo poco convencional ha llamado la atención de la audiencia de todo el mundo. Es autor de la Teoría de las Limitaciones, utilizada por miles de empresas y enseñada en cientos de centros universitarios y escuelas de negocios.

Mondragon Unibertsitatea ha organizado en colaboración con "Goldratt Satellite Program" un curso sobre la aplicación de la Teoría de las Limitaciones a distintos ámbitos de la Gestión Empresarial que se recibirá en distintos países al mismo tiempo.

El programa vía Satélite de Eli Goldratt proporcionará a los asistentes los conocimientos necesarios para saber cómo deben coordinarse las diferentes funciones/departamentos para que la empresa funcione más eficazmente, lo cual permitirá a los directivos desarrollar un sólido dominio de la empresa en su conjunto. Los asistentes adquirirán un

Este curso se caracteriza por realizarse vía satélite, y además porque los asistentes tendrán ocasión de formular cuestiones referidas al tema, a través de un sistema interactivo.

La conexión con estas presentaciones es sencilla, ya que podrá accederse desde la propia empresa, universidad o cualquier otro lugar.

Las ponencias que serán traducidas simultáneamente, se realizarán en marzo, abril y mayo, en horario de 17.00-21.00.

Para más información, toda persona interesada podrá contactar con la Escuela Politécnica Superior de Mondragón.

El Grupo Eroski ha entregado cerca de 300.000 kilos de productos a los Bancos de Alimentos de España

Desde que en noviembre de 1996, el Grupo Eroski firmara con la Fundación Bancos de Alimentos un convenio de colaboración, ha entregado un total de 282.456 kilos de productos alimentarios, cuyo valor económico alcanza los 50 millones de pesetas.

El resultado ha sido calificado de positivo, puesto que el Grupo Eroski ha llevado a cabo dos campañas anuales para la recogida de alimentos que se destinarán a familias necesitadas. A su vez, el Grupo Eroski, primer grupo español de distribución alimentaria, ha añadido en cada ocasión la cantidad de kilos de alimentos del producto con mayor participación por parte de sus clientes.

En las distintas campañas nacionales realizadas hasta la fecha han participado un total de 15 hipermercados Eroski de nueve Comunidades Autónomas: Andalucía, Cantabria, Castilla y León, Castilla La Mancha, Cataluña, Extremadura, Madrid, Navarra y País Vasco. A estos establecimientos se suman los tres supermercados Consum de Burgos capital.

La Fundación Bancos de Alimentos de España y el Grupo Eroski estudian la renovación del convenio para 1999, deseando incrementar las aportaciones habidas hasta la fecha.

Se trata de un curso de formación para directivos en el que se impartirán las últimas novedades en materia de herramientas de gestión

Primera "Aula de Gestión Innovadora"

El Centro de Formación Otalora y Mondragón Unibertsitatea presentaron a los medios informativos el día 3 de febrero un nuevo programa de formación: la primera Aula de Gestión Innovadora.

Nuevo programa

Es un programa nuevo por un doble motivo: en primer lugar, porque se trata de un curso recién diseñado que se añade a los que ya se vienen impartiendo en Otalora desde hace varios años, como el Máster en Dirección de Empresas (MBA), los Programas de Perfeccionamiento Directivos, etc.; y, especialmente, porque constituye una oferta de formación de directivos netamente diferenciada de las hoy existentes en el mercado y bien adaptada a las necesidades de las empresas que pugnan por mantenerse en la brecha competitiva.

En la presentación, tomaron parte Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC; Julio Cantón, director de Otalora; Ignacio Lacunza, Rector de Mondragón Unibertsitatea; Jose Luis Abaunz, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; y Julio Gallastegi, director de Banca Empresarial de Caja Laboral. Tanto Antonio Cancelo como Ignacio Lacunza hicieron hincapié en sus intervenciones en el carácter abierto de esta oferta formativa a las empresas del entorno, y no solamente a las empresas integrantes de MCC, y en la voluntad de la Corpora-



ción de comunicarse más amplia e intensamente y compartir conocimientos y experiencias con su entorno empresarial.

Objetivos-contenido

El objetivo de la Aula de Gestión Innovadora es poner a disposición de los directivos las últimas novedades en materia de herramientas de gestión directiva. Sus contenidos se renovarán año tras año y serán impartidos por los ponentes más preparados al alcance de Otalora y M.U...

Las materias del programa se agrupan por las áreas tradicionales de Estrategia, Marketing, finanzas, Personas y Producción. Por cada una de estas áreas se impartirán dos seminarios durante cuatro días. De este modo, los directivos podrán optar por asistir a todo el pro-

grama o solamente a los seminarios de alguna área determinada.

Desde el punto de vista pedagógico, se procurará que las clases cuenten con el máximo de información sobre experiencias reales y con la aportación de las empresas participantes.

Calendario

La primera Aula de Gestión Innovadora comenzará en marzo con los seminarios del área de Marketing sobre "Fidelización de Clientes" y "Fijación de Precios", que tendrán lugar el 5 y 12 de marzo; y el 19 y 26 de marzo respectivamente.

Para obtener más información al respecto, bastará con dirigirse al Centro de Formación Otalora, en el teléfono (943) 71 24 06.

libros



Orientación al mercado y competitividad de la empresa

Joan Llorch

En este libro se presenta el concepto de la orientación de la empresa al mercado, se formula un modelo para su evaluación y se estudian los efectos de dicha orientación al mercado en los resultados de la empresa.

A través de la investigación empírica entre 144 empresas industriales de varios sectores, se pone a prueba el modelo con resultados positivos y se demuestra la importancia que la orientación al mercado tiene en el logro de unos resultados superiores a los de los competidores.

Una de las conclusiones clave de este trabajo es que el grado de orientación al mercado que presente una empresa, es decir, su grado de orientación a los clientes, a sus competidores y el nivel de integración y coordinación de funciones de dicha empresa, es un factor clave en su competitividad.



Cómo gestionar la calidad de la formación

S. Barzuchetti, G. Le Boterf, F. Vincent

La formación continua, al igual que sucede con el conjunto de los servicios, no puede escapar al reto de la calidad. El discurso sobre calidad de la formación empieza a hacerse oír junto al discurso sobre la inversión en formación.

Probablemente se desencadenen unos efectos de moda, lo cual no es necesariamente negativo, ya que suele ser un medio para difundir las ideas. Pero ya es hora de pasar a los hechos.

Esta obra consta de dos partes: una propuesta de trabajo para gestionar y asegurar de forma coherente y eficaz la calidad de la formación; y por otra parte propone un conjunto de fichas de consulta destinadas a ayudar a que el lector profundice en los conceptos operativos y que adquiera la práctica de los instrumentos de trabajo.



El placer de vender

Jean T. Auer

En estos tiempos necesitamos vender nuestros productos y nuestros servicios en unos mercados cada vez más difíciles y competidos, y para ello debemos estar más preparados que nunca. Continuamente se desarrollan técnicas cada vez más sofisticadas -y también más costosas- en comunicaciones, distribución, estudios de productos y de mercados, etc, que de poco servirán después si no van acompañadas de una venta eficaz.

Por otra parte, el vendedor necesita prepararse día a día para alcanzar una profesionalidad que le permita obtener éxito en su labor diaria de venta.

Jean T. Auer es uno de los más experimentados hombres de las fuerzas de ventas directas en el mundo occidental.

“Mujer y Cooperativismo”: nueva publicación semestral

Mujer y Cooperativismo” es una publicación semestral del Departamento de la Mujer de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado con la coordinación técnica de la Asociación de Mujeres Empresarias de Cooperativas.

El objetivo primordial que se marca dicha publicación, es convertirse en un espacio de opinión y estudio sobre la realidad de la mujer en la economía social especialmente en las cooperativas de Trabajo Asociado. Además, prevé incluir la perspectiva de género



en el ámbito de la Economía Social, aportando reflexiones, ideas, estudios, experiencias, ...Igualmente, se potenciará la publicación de investigaciones propuestas y conclusiones de Estudios, Encuentros, Jornadas, etc.

Este su primer número, consta de 72 páginas y abarca diversos bloques temáticos: Panorama, Organizaciones Cooperativas, Experiencias, Sin Fronteras, Espacios para el debate, Mujeres en movimiento; y Actualidad.

Bajo estos titulares, introduce entrevistas, noticias, temas legales, colaboraciones, y otros.

CONSUMER aldizkari elektronikoa euskeraz

Ezaguna da EROSKI Taldea Fundazioak argitaratzen duen CONSUMER aldizkaria. CONSUMERen helburu nagusia kontsumitzaileei eguneroko bizitzarekin zerikusia duten gaiei buruzko informazioa ematea da. Hilero, paperezko bertsioan, 265.000 aleko tirada du eta 1998ko martxoan hasi zen aldizkari honen bertsio elektronikoa Interneten bidez.

Bertsio elektronikoa paperezkoan azaltzen den artikulua eta informazio guztia bila dezakegu, horien artean, komunikabideetan oihartzun handia izaten duten azaleko gai nagusia eta produktuen azterketa konparatiboak.

EROSKI Taldea Fundazioa konprometuta dago euskararen sustapenarekin eta, hori dela eta, CONSUMER aldizkariaren irakurleei formato elektronikoa

an euskara hutsezko edizio bat eskaintzea erabaki zuen. Durangoko azokan aurkezpena egin ondoren, 1998ko abendutik dugu Interneten euskarazko bertsioa.

Euskarazko bertsiorako EROSKI Taldea Fundazioak eta Arrasateko EMUN kooperatibak - lan-eremua euskalduntzeko lanean ari den kooperatiba gaztea- hitzarmen bat sinatu dute eta EMUN kooperatiba arduratzen da euskarazko bertsioaren kalitateaz.

CONSUMER aldizkariaren helbide



elektronikoa honakoa da: **www.consumer-revista.com**.

Kontuan izan harpidetza dohanik dela. Bertan azaltzen zaizu nola egin harpide.



Síndrome de "túnel carpiano"

El "síndrome de túnel carpiano" es una enfermedad que puede ser originada por la actividad laboral. He aquí sus principales características.

Causas

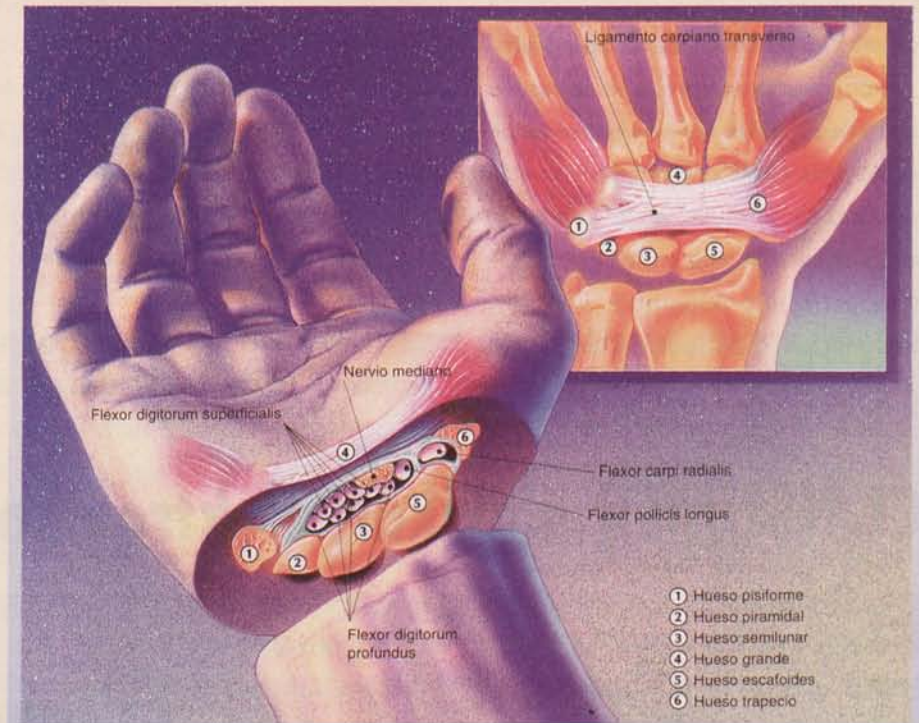
El síndrome de túnel carpiano puede ser causado por múltiples factores. Toda causa que genere un conflicto de espacio puede producir la compresión del nervio y crear una lesión que en el caso de hacerse crónica afecte al nervio de forma importante.

Entre las causas más frecuentes podemos señalar las de origen traumático, como fracturas mal consolidadas, calcificaciones; los traumatismos repetitivos; las enfermedades inflamatorias crónicas; también puede observarse en mujeres premenopáusicas y en el embarazo.

El síndrome de túnel carpiano de origen traumático se presenta por igual en hombres y mujeres, siendo el de origen espontáneo o degenerativo más frecuente en mujeres de edad media.

Síntomas

Los síntomas que pueden aparecer son adormecimiento, sensaciones eléctricas o



En el síndrome de túnel carpiano, el nervio mediano queda atrapado o comprimido dentro de la muñeca. El nervio mediano es uno de los dos nervios que permiten mover y sentir en la mano y los dedos. El túnel está formado por los huesos de la muñeca, tendones y ligamentos.

pinchazos en el pulgar, índice o dedo medio. El dolor puede aumentar con el movimiento de la muñeca y puede irradiarse a antebrazo y codo. Puede aparecer la sintomatología en ambas manos.

Las molestias suelen aparecer por la noche, pudiendo ser el dolor tan agudo que afecte al sueño, cediendo al elevar y agitar la mano y es frecuente que mejore con la aplicación de frío.

El signo más precoz es una leve atro-

fia de la eminencia tenar, que se pone de manifiesto, en la debilidad para agarrar o coger objetos o en ciertos movimientos.

Diagnóstico

Mediante la exploración física y pruebas complementarias -electromiografía y neurografía motora y sensitiva-

Hay que realizar diagnóstico diferencial con otras patologías que pueden

dar una sintomatología similar como una radiculopatía cervical o polineuropatías.

Tratamiento

Conservador (mejoras ergonómicas, administración de anti-inflamatorios, colocación de férula dorsal, infiltración local con corticoide, estrógenos en la menopausia) y tratamiento quirúrgico.

CAUSAS DE SINDROME TUNEL CARPIANO

- Origen Traumático.
- Traumatismos repetitivos.
- Enfermedades inflamatorias crónicas como artritis reumatoide, sinovitis, artrosis, lupus eritematoso,...
- Hipertrofia ligamento anular, de tipo degenerativo.
- Embarazo.
- Enfermedades sistemas hipotiroidismo, Acromegalia, amiloidosis, mieloma, tuberculosis, insuficiencia cardiaca congestiva y otras
- Tumores benignos (ganglión, lipoma)
- Tumores malignos.
- Idiopáticos - causa desconocida.

MICROTRAUMATISMOS REPETITIVOS

- Tareas que requieran posiciones forzadas de muñeca y dedos: posición de los dedos al sostener un lápiz; flexión extrema, extensión o desviación cubital de la muñeca y uso de los dedos con la muñeca flexionada.
- Frecuencia elevada de movimientos.
- Tareas que requieran la generación de gran fuerza por parte de la mano.
- Uso de herramientas que produzcan vibraciones en la mano.
- Presión frecuente o prolongada sobre la muñeca o base de la palma de la mano.

Mondragón Sistemas desarrolla dos instalaciones de Inspección Automatizada para Edesa S. Coop.

El Departamento de Supervisión y Control de Mondragón Sistemas desarrolla en la actualidad para la cooperativa Edesa (en la foto)



distintas instalaciones de Inspección Automatizada. Se trata de instalaciones para la realización de pruebas normativas y funcionales de las Calderas y de Sistemas de Aire Acondicionado que Edesa produce en su planta de Basauri.

Para realizar una serie de verificaciones funcionales en los Departamentos de Diseño y Desarrollo de Producto, Fabricación y Fiabilidad, se parte de las

señales captadas por la sensórica instalada en las diversas estaciones de control, por lo que se remiten un conjunto de informaciones a diversos

PC-s encargados de velar por el correcto comportamiento de las calderas y equipos de aire acondicionado a niveles de presiones, temperaturas, consumos, etc.

Edesa, desea mediante este nuevo sistema, incrementar su competitividad a través del control unitario a medida y la mejora continua de la calidad de sus fabricados.

UN GRUPO DE PORTORIQUEÑOS DE VISITA MONDRAGON

Durante dos días del pasado mes de enero, un grupo formado por cerca de 15 portorriqueños visitó diferentes cooperativas del entorno de Mondragón. Procedentes de la Universidad Interamericana de aquel país, la mayoría eran profesores de la misma. Visitaron durante estos días MCC, el Grupo Fagor, Mondragon Unibertsitatea, Caja Laboral y



Otalora, donde tuvieron opción de conocer de cerca el funcionamiento de la Corporación. Por nuestra parte, aprovechamos el último día de su visita para fotografiarlos ante el Palacio de Otalora.



Euro y relaciones comerciales

Con el nacimiento oficial del euro y su entrada en vigor para pagos sin efectivo el panorama de las relaciones comerciales de las empresas ha variado sustancialmente. La supresión de los costes de transacción, mayor transparencia, tipos de interés más bajos e impulso a la cooperación empresarial son los grandes beneficios para el sector exterior.

El mayor impacto positivo de la implantación del euro para las empresas exportadoras viene determinado por la supresión de la barrera que representa el tipo de cambio y los diferenciales de precios en el mercado europeo.

Precios

Al expresarse todos los precios en la misma moneda, se obtiene una mayor transparencia de precios a nivel europeo. Los precios de los bienes y servicios en un país se podrán comparar instantáneamente con los del resto, lo que hará al mercado europeo más compacto y homogéneo.



Fusiones

Además de los beneficios monetarios, uno de los efectos más importantes del euro sobre las estrategias de internacionalización de las empresas será, a corto plazo, animar a muchas compañías europeas a trabajar con una escala de mercado continental, lo que impulsará fusiones y acuerdos de cooperación.

Competitividad

La pérdida del tipo de cambio como instrumento para recuperar la compe-

titividad en los mercados exteriores sería, a priori, el único efecto de la implantación de la moneda única que pudiera estimarse como negativo. Sin embargo, la experiencia de los últimos años en el Estado español demuestra que se pueden conseguir crecimientos históricos de las exportaciones y reducir sustancialmente el desequilibrio comercial sin que el tipo de cambio de la peseta frente a las monedas de los países de la UE haya registrado variaciones sustanciales.

El mayor impacto positivo de la implantación del euro para las empresas exportadoras viene determinado por la supresión de la barrera que representa el tipo de cambio.

FAGOR EDERLANEKO BAZKIDE BERRIAK

Argazkian ditugunak, 98ko urtean Fagor Ederlan kooperatiban sartu diren bazkide berrien talde bat dugu. Urtarrilean zehar, formazio ziklo desberdinen protagonistak izan dira bazkide berri hauek. Kooperatibismoarekin eta Fagor Ederlanekin



konkretuki lotutako hainbat gai ezagutu dituzte hurbiletik: Fagor Ederlanen gaur eguna eta etorkizuna, Estatutu Sozialak, Barne Araudia, Lagun-Aro, eta abar. Horretaz gain, Eskoriatza eta Arrasateko produkzio plantak bisitatzeko aukera izan dute.

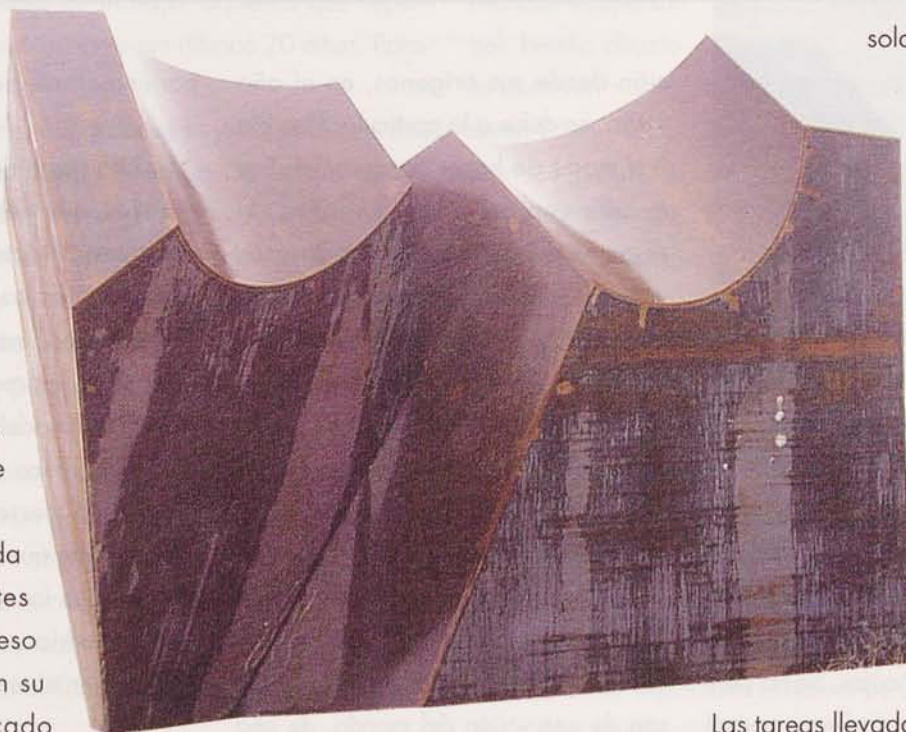
Gogoratu dezagun, azken hiru urtetan 228 bazkide berri inkorporatu direla kooperatiba honetan. Honela, lanpostu esanguratsuenak bertako bazkideekin betetzeko politika jarraitu da. Aipatutako 228 bazkide hauek, lehen eta bigarren mailako formazio profesionaleko pertsonak

La obra se ubicará en Lakua, frente al edificio de Telefónica

URSSA colabora con Oteiza en la construcción de la escultura "Homenaje a Galíndez"

La cooperativa alavesa URSSA ha colaborado con el artista Jorge Oteiza en la construcción de su última obra: una escultura en "Homenaje a Galíndez" que se emplazará en Lakua, frente al edificio de Telefónica.

La escultura, realizada en chapa de diferentes espesores, tiene un peso de 34 toneladas, y en su interior de han colocado rigidizadores para evitar posibles deformaciones originadas por su



propio peso y por el efecto de las condiciones meteorológicas. Asimismo, las

soldaduras aplicadas son continuas y estancas, con el fin de proporcionar a la escultura una apariencia de figura geométrica realizada en una sola pieza.

El trabajo de URSSA ha consistido en la ejecución de la ingeniería de detalle, así como la fabricación, pintura y montaje de la pieza escultórica.

Las tareas llevadas a cabo se han realizado con la meticulosidad que exigía una obra de estas características.

La presentación oficial se realizó el 23 de enero en el Palacio Miramar de Donostia

EL ORBEA-ZURICH, en marcha

El pasado mes de enero se realizó en San Sebastián la presentación oficial del equipo de "mountain bike" ORBEA-ZURICH 1999.

La escuadra está compuesta por nueve ciclistas de altísimo nivel en esta modalidad (de los cuales 5 son franceses), que estará liderada por Roberto Lezaun, campeón de España en las dos últimas temporadas, y Jean Savignoni, segundo clasificado en el Tour de Francia de MB en 1997. Junto a Lezaun y Savignoni figuran Igor Fernández, Andoni Olaberria, José Luis Urdiain, Thomas Cabot, Laurent Guercy, Fabrice Julien y Gael Perry.

El Orbea-Zurich cubrirá un amplísimo



calendario de pruebas, participando en las más importantes del Estado español -Trofeo Coronas y Gran Premio de España-

así como en pruebas del extranjero, entre las que se incluyen las Copas de Francia, Bélgica y del Mundo.

MCC en la prensa

Desde el primer día que me incorporé a esta función pensé que la Corporación tenía que abrirse a la sociedad. No digo que no estuviera abierta, sino que debía abrirse más a la sociedad, porque existen muchos espacios de encuentro y lo que hay que buscar es cómo mejorar la aportación que cada uno, cada entidad, puede realizar a la sociedad de la que forma parte. Hemos ido haciendo un proceso de acuerdos de colaboración con diferentes entidades y había una reflexión por mi parte a la que no veía la manera de encajar. Se ha pensado en general, desde fuera, que el desarrollo que ha tenido la Corpora-

ción desde sus orígenes, en el año 1956, se debe a la particular filosofía y el modo de hacer cooperativo. Esa es sólo una parte de la verdad. Si solamente hubiéramos tenido esos valores y esos principios, pero no hubiésemos sabido gestionar empresarialmente nuestros proyectos, pues, con toda nuestra filosofía cooperativista, nos hubiéramos hundido.

Entonces yo he querido transmitir al resto de las empresas, a los empresarios vascos, que hay cosas en el modelo de la Corporación que no son específicas del cooperativismo, sino que son de una visión del mundo, de una visión de la empresa, de una apuesta

por una estrategia determinada.

(...)

La otra parte de la reflexión es que nosotros, que tenemos un compromiso con nuestra sociedad y que estamos intentando en cada momento responder al mismo, me pregunto si no tenemos un compromiso adicional para ofertar ese modelo de organización a otras empresas no cooperativas. La conclusión personal es que aquello que no tiene que ver con la figura jurídica ni con los valores organizacionales, podría y sería bueno que se repitiera en el mundo no cooperativo.

Antonio Cancelo a GARA 31-01-1999

CARTAS

Homenaje a Pepe Calzón

El día 26 de febrero se cumple el primer aniversario de la muerte de nuestro compañero Pepe Calzón. A sus 42 años, Pepe se nos fue víctima de un trágico y estremecedor accidente laboral. Trágico por el resultado: se cobró su vida. Y estremecedor porque fue un suceso inesperado, imprevisto, que produjo una gran conmoción en toda la fábrica. Más si cabe teniendo en cuenta que Pepe se nos fue víctima de un desafortunado accidente, realizando las tareas cotidianas de su puesto de trabajo, aquellas que repetidamente venía realizando durante sus últimos 20 años. Paradojas del destino.

Afincado en Eskoriatza, estaba casado y era padre de dos hijos, de 18 y 15 años. Toda su trayectoria laboral estuvo ligada a Fagor Ederlan, donde ejerció como "fenwista" durante más de veinte años. Por las características de su puesto, -deambulaba con su vehículo de carga y descarga de un lado a otro de la fábrica-, Pepe era una persona bien conocida en Fagor Ederlan, y especialmente en la planta de fundición.

Sus compañeros le recordamos como una persona agradable, extrovertida, con un gran sentido del humor -siempre tenía una anécdota o un chiste a mano- y al mismo tiempo, serio cuando las circunstancias lo exigían. Fue un compañero extraordinario, responsable, trabajador y siempre dispuesto a arrimar el hombro. Tenía tres pasiones: su familia, la caza, y el fútbol.

Un año después de aquel fatal accidente, sus compañeros de la Planta de fundición de Fagor Ederlan queremos rendir-



le desde estas líneas un sentido homenaje, y al mismo tiempo enviar un mensaje de solidaridad y ánimo a su mujer M^ª Jesús, y a sus dos hijos Jon e Imanol.

Tus compañeros de la Planta de Fundición
FAGOR EDERLAN

Barkamena azalagatik!

Aurreko T.U. Lankideko alean "Ante el VII Congreso Cooperativo" gaiari heldu genion, maiatzaren 26an burutuko den kongresu kooperatiboaren nondik norakoak azaltzeko.

Ale honen azalerako ondoan daukazuen argazkia aukeratu genuen. Bertan, jazarlekuak ikus daitezke, eta jazarleku bakoitzean kooperatiba baten izena jarri genuen. Konposaketa honekin zera eman nahi genuen aditzera, orain hutsik dauden jazarleku horiek MCCko kooperatibek beteko dituztela datorren maiatzaren 26an. Argazkian 63 jazarleku daude, eta kongresuan ordezkaturako kooperatibak 63 baino gehiago izango dira. Hau da, jazarleku horietan ez zirela kooperatiba guztiak kabitzen. Hori dela eta ez dira azaltzen kongresuan izango diren hainbat kooperatiben izenak.

Azaltzen ez diren kooperatiben partetik deiak jaso ditugu erredakzioan, ez azaltze horren zergatia zein den jakin nahian. Goian aipaturako arrazoia da daukagun aitzaki bakarra. Halere, barkamena!



T.U. Lankideko zuzendaria

Julián es uno de los veteranos de la cooperativa alavesa URSSA. Hace ya 32 años que se incorporó a la misma, y hoy en día prepara mentalmente su jubilación.

Julián Iribarren

Socio de URSSA

R.M.E.

32 años son muchos años trabajando en Urssa, ¿no te parece?

Sí, son muchos. Me incorporé el año 1967, cuando todavía Urssa era una cooperativa recién constituida. En un principio como eventual, y desde el 70 como cooperativista.

¿Ha cambiado mucho Urssa desde entonces?

Sí, sin lugar a dudas. Por aquel entonces, éramos como una cuadrilla de amigos, trabajábamos en equipo. Incluso fuera del trabajo éramos muy amigos, y quedábamos para merendar y salir con las novias, etcétera.

¿Cuántos trabajadores érais en aquella época?

Pues bastantes. En el año 70 ya éramos cerca de 200 personas.

En todos estos años, ¿habrás pasado por muchos puestos diferentes?



Al poco tiempo de entrar a trabajar en Urssa, me nombraron encargado del área de montaje, y estuve en ese puesto hasta el año 85. Desde esa fecha soy gestor de la planta de pintura en Jundiz.

El trabajo de esta planta, en concreto, es muy duro, ¿verdad?

Sí, es duro, sucio y tóxico. Es un trabajo que consiste en mover muchos materiales, piezas muy grandes en ocasiones, para granallar primero y pintar posteriormente. Es un trabajo que conlleva muchos

riesgos a veces.

¿Habéis tomado parte en proyectos de gran relevancia?

Sí, algunos muy significativos. Por ejemplo, parte de la estructura del Guggenheim se realizó aquí; también parte de la estructura del puente de Valencia; grúas de descarga de containers para puertos marítimos de toda España; la escultura de Oteiza en la que estamos trabajando actualmente, ...

Dejemos de hablar de trabajo. Háblame de tus aficiones.

La caza menor: perdiz, paloma... Mayoritariamente acostumbramos a ir a un coto de Burgos, y al Puerto de Herrera para cazar palomas.

¿Está próxima la jubilación?

Espero que dentro de tres años, al cumplir los 60. Llevo ya muchos años trabajando y cotizando. A los tres días de cumplir los 14 años empecé a trabajar, y desde entonces no he parado.

¿Una jubilación bien merecida, entonces?

Sí, después de tanto trabajar, creo que ya me he ganado la jubilación con creces, ¿no?

Y ¿qué planes tienes para entonces?

Pues, me quedan tres años para planificarla. La verdad es que no he pensado nada especial, pero algo habrá que hacer.

“Después de tantos años de trabajo, espero jubilarme a los 60”