

# TU

L A N K I D E

**MIBA CONTARA CON  
UNA NUEVA PLANTA DE  
PRODUCCION DE  
PIENSOS**

**FAGOR EDERLANEK,  
ETORKIZUNERAKO  
ASMOAK ANTOLATUZ**

**Antzinakoak:  
MAESTROS RELOJEROS**

# La toma de decisiones



# TU

L A N K I D E



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José M.º Arizmendiarridak  
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](mailto:jmarcos@otalora.mcc.es)

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M.º Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M.º Larramendi.

José M.º Larrañaga.

Carmelo Urdangarin

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Delekatuak, elgo koraketa, gurtzula nahit ezan, jatorria eta, bera kasuan, egile inpartzen ez izan.

T.U. Lankidearen erredakzio taldeek aldizkarian adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

# Erabakiak hartzea: gai erabakiorra



Lan esparruan, langileak dira erabaki desberdinen protagonista. Gure kooperatibetan langileok hartzen ditugu erabaki guztiak, beraz oso inportantea da prozesuak ondo finkatuta egotea, eta organo bakoitzak har dezakeen erabakien tipologia zehaztea.

Dena dela, hainbat inkestek diotenez "partizipazioa hobetu beharreko aspektua ohi da gure kooperatibetan".

## Puntos de vista Opiniones sobre la toma de decisiones



Con el fin de recoger diferentes impresiones sobre el proceso de toma de decisiones en las cooperativas, nos hemos acercado a tres cooperativistas, representantes de Urssa, Alkargo y Matz-Erreka.

## Fagor Ederlan: visión de futuro



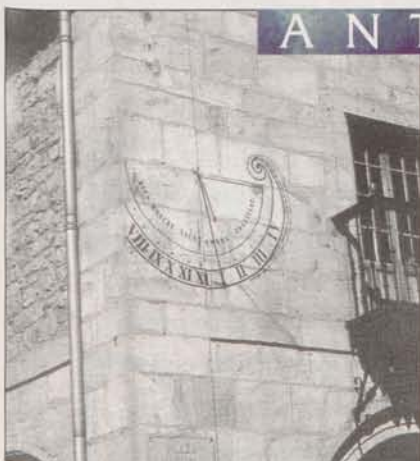
El mercado del automóvil vive actualmente un proceso de cambio y adaptación hacia nuevos mercados, clientes y retos. Fagor Ederlan no permanece pasivo ante la nueva dinámica del sector y planifica su modelo de futuro.



**ANTZINAKOAK**

**MAESTROS RELOJEROS**

Las primeras percepciones que tuvo el hombre sobre la duración del tiempo debieron estar ligadas a la sucesión del día y la noche, así como a las diversas fases de la luna y las diferentes estaciones. El primer reloj utilizado fue el de sombra, posteriormente aparecieron los de agua, arena y sol.



**Irizar firma en Austria un acuerdo de distribución con Scania**

Irizar y Scania firmaron recientemente un acuerdo de colaboración, por el cual se le concede a Scania Austria la venta de los autocares Century en ese país.



**Ikerlanek 150 milioiko inbertsioak aurreikusten ditu**

Hurrengo hiru urtetan, Mikrosistema teknologiak garatzeko 150 milioiko inbertsioak egingo ditu Ikerlanek. Ahalmen teknologikoa handitzea eta aurrera begira hartu beharreko neurriak ikertzea izango da helburua.



**sumario**

*editorial* 4

*en portada* 5

■ Erabakiak hartzea: gai erabakiorra ..... 5

■ Entrevista a Mario Zubia (URSSA)... 6

■ Entrevista a M<sup>a</sup> Angeles Gaubeka (Alkargo)..... 8

■ Entrevista a Igor Larrañaga (Matz-Erreka) ..... 9

*estrategias de empresa* 10

*antzinakoak* 12

*begi belarri* 16

*aula cooperativa* 22

*3<sup>a</sup> edad* 24

*kooperatibetako berriak* 26



**MIBA contará con una nueva planta de producción de piensos**

Los incesables cambios del sector ganadero, hacen que la cooperativa incremente su mercado y adapte sus medios productivos a los nuevos tiempos. MIBA prevé construir una nueva planta para abordar nuevos mercados.



**E**l lenguaje de esta revista mantiene el tono monocorde propio de los temas económicos y sociales, porque responde a un fin práctico de comunicación con ciertas urgencias y con fecha de caducidad: debe llegar a tiempo porque su valor pierde interés si se aleja de la actualidad. La ocasión de finalizar el año obliga, sin embargo, a realizar un mayor esfuerzo y a transmitir conceptos que no hubiesen encajado en el ritmo cotidiano. Se desea que los lectores, socios, trabajadores o meros lectores perciban otros enfoques que resuenen más allá de los contenidos habituales y afecten a las gentes que nos rodean, a las que deseamos que compartan nuestras ilusiones y, sobre todo, nuestras esperanzas.

Y aquí, en nuestra tierra, en esta Euskadi en la que vivimos y de la que formamos parte, nos gustaría dejar un mensaje; no el del olentzero y el de los Reyes Magos que queda en la tradición, en la nostalgia, en las creencias o en las edades juveniles. Porque, aunque son los niños quienes reciben los regalos, los mayores también tenemos un rincón sin envejecer que es capaz de convertirse en receptor de obsequios y de ser un eco de alegrías y de buenos augurios y sentimientos.

Nos gustaría por eso formular para todos tres deseos, no quiméricos, ni inalcanzables, ni imposibles, y para cuyo logro todos podemos hacer algo. Se trataría de que participáramos con la sensibilidad propia de buenos hortelanos a crear una Euskadi verde, vivificante, en la que los pueblos fuesen barrios rodeados de parques respetados, con nuestros montes cuajados de vida vegetal, copiosa, con los ríos limpios y con sus orillas accesibles en las que la vida surgiera de nuevo porque sus corrientes mansas o caudalosas estuvieran colmadas de oxígeno, transparentes, atrayentes para bañarse y cobijadas por la sombra de árboles de hoja perenne. Que el aire fuese límpido, que no hubiese estercoleros ni barrancos atestados de residuos malolientes y que nuestras vías de comunicación no dilapidaran la hermosa herencia que la naturaleza nos dejó como inextinguible

patrimonio.

Nos gustaría que las 160.000 personas que hay en Euskal Herria que quisieran tener un empleo y no lo tienen, hallaran en un plazo máximo de dos o tres años, un puesto de trabajo que se ajustase a sus deseos. Porque poder trabajar y generar riqueza para poder vivir constituye un derecho esencial de los seres humanos y nadie en edad de trabajar puede renunciar a ese derecho. La participación en

la sociedad pasa primero por trabajar por ella aportando cada uno las cualidades profesionales e intelectuales para las que está dotado; de otro modo su condición de marginado le resta el espacio que necesita para vivir en plenitud de los derechos ciudadanos. Pero en este empeño, quienes trabajamos, quienes sin darnos cuenta del

valor que tiene ser útiles a la sociedad y participar en su construcción, debemos añadir a nuestras aspiraciones diarias aquel esfuerzo que sumado a otros haga que todos trabajemos.

Nos gustaría también que la esperanza abierta para la paz al caer el verano de este año, se fraguara en su dimensión plena en el próximo 1999. Haría falta que todos vieran en los demás la parte buena que desde nuestras posiciones rígidas no podemos ni imaginar. Lo razonable nunca es inflexible y, además, es muy difícil que nadie esté en posesión de toda la verdad. Y, sin embargo, la paz se constituye en una aspiración de todos que hay que instaurar porque afecta a la ecología de la convivencia, en ese estadio en el que la atmósfera social que se respira es causa de otros bienestares y que sólo dependen de la paz para progresar. La paz, la paz, siempre es posible dar un paso más en su búsqueda. ¿Cuánto daríamos por la paz? Pues démoslo.

Nos gustaría, en fin, que el oro, el incienso y la mirra de los Magos de Oriente fuesen, en este fin de año, la promesa de nuestra tierra verde y trabajando en paz. Es lo que os deseamos a todos.

TU

## Verde, trabajando y en paz



**“Partizipazioa laneko erabakietan” hobetu beharreko aspektua da kooperatibetan**

# Erabakiak hartzea: gai erabakiorra

**D**anok hartzen ditugu erabakiak. Hainbat ikerketaren arabera eguneko 1500 erabaki inguru hartzen ditugu. Zer arropa jantziko dugun, zer gozalduko, kotxean lanea goazela zer martxa sartuko dugun, non aparkatu, ... Batzuk, noski, erabaki automatikoak dira, hau da, ez garela konturatzen erabakiak eragin duen prozesuarekin. Beste batzuk berriz, konplikatuagoak direnak, ez dira hain erraz hartzen.

## Erabakiak lan esparruan

Lan esparruan ere erabaki ezberdinak izaten dira. Batzuk errazak, ia ia berez hartzen direnak; beste batzuk berriz oso konplikatuak. Eta erabaki guzti horietan langileak dira protagonista nagusiak, eurek hartu behar baitituzte enpresaren etorkizuna marraztuko dituen erabakiak.

Elkarte anonimoetan erabaki “poto-loak” kapitalaren jabeek hartzen dituzte. Gure kooperatibetan langileok hartzen ditugu erabaki guztiak. Epe motzerakoak nahiz epe luzerakoak. Estrategikoak nahiz operatiboak. Den-denak guk hartzen ditugu. Horregatik dira hain inportanteak delegazioa, konfidantza, formazioa, eztabaida eta horrelako kontzeptuak. Eta oso inportantea da baita ere erabakiak hartzeko prozesuak



ondo finkatuta egotea, eta organo bakoitzak (batzar nagusia, errektore kontseilua, zuzendaritza kontseilua...) har dezakeen erabakien tipologia zehaztea. Baina aspekturik garrantzitsuenetarikoa partizipaziorako bideak jartzea da; bazkideok, langileok, erabaki horietan parte hartzen ez badugu ez da erabaki horrek eragingo duen efektuaren erantzule sentituko.

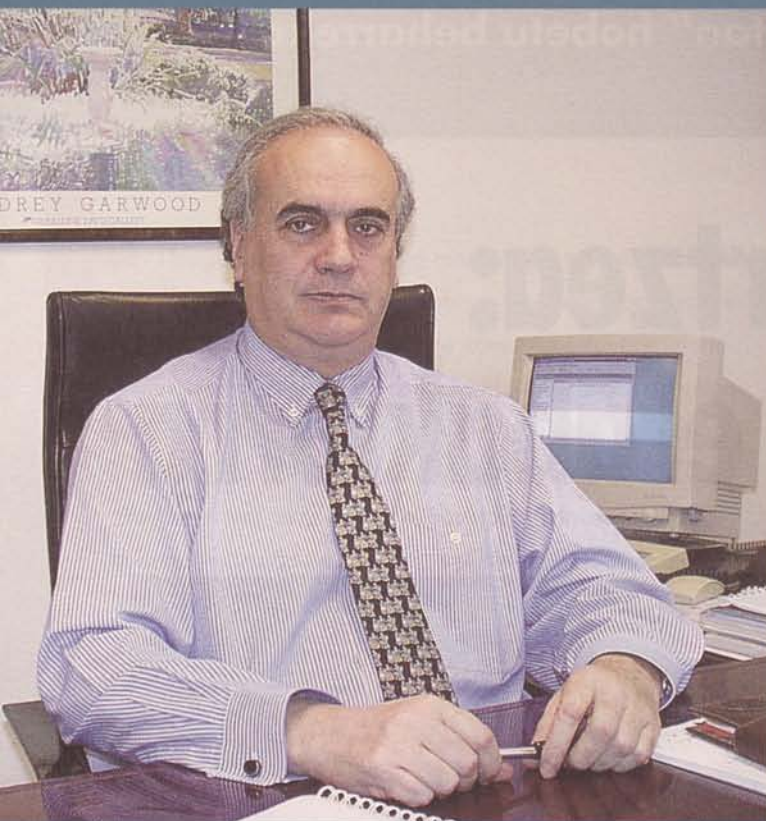
## Partizipaziorako bideak

Pozik al gaude kooperatibistok laneko erabakietan parte hartzeko ematen diren aukerekin? Bai, baina hobetu beharreko aspektua da. MCCko Gestio Sozialeko Departamentutik kooperatibetako pertsonen

satisfazioa neurtzeko inkestak bideratzen ari dira. Inkesta horietan, besteak beste, «lanean parte hartzeko aukerak» gaiaren inguruan galdera egiten da. Ia 13.000 pertsonak inkesta bete dutelarik, 1etik 5eko eskalan, 3.18 puntuazioa eman diote galdera honi. Eta horrek zer esan nahi du? 1 suspentso borobila bada, eta 5 bikain, 3.18 aprobata izango litzateke, baina gehiago ikasi behar dugu ikasgai honetan nota hobea ateratzeko.

Horixe diote, hain zuzen, kooperatibaz kooperatiba inkestak pasatzen ibili diren arduradunek: «partizipazioa laneko erabakietan» hobetu beharreko aspektua dela. Eta ba erabaki hori hartzen dugun! **TU**





## entrevista

**N**os hemos citado en URSSA con su gerente, Mario Zubia, para sondear sus impresiones sobre el proceso de toma de decisiones en las cooperativas. En su opinión, las claves se sitúan en una buena sintonía entre Consejo de Dirección y Consejo Rector, y la creación de ámbitos organizativos que propicien una mayor implicación de todos los miembros de la empresa.

Y en este sentido, Mario es voz autorizada, ya que en URSSA están llevando a cabo una innovadora experiencia de gestión, aun incipiente, pero que ya comienza a ofrecer resultados francamente positivos.

### **Uno de los déficits admitidos del sistema cooperativo es la lentitud en la toma de decisiones. ¿Qué opinas a este respecto?**

Puede que sí, pero no es un problema que se puede achacar al sistema, sino a la forma de operativizarlo. En nuestro sistema de empresa surgen inmediatamente los restrictores si el estilo no es el adecuado. Y es que nuestra filosofía pivota en torno a las personas. Si los proce-

# Mar

sos se llevan a cabo de una forma razonablemente adecuada, y si los socios depositan realmente su confianza en los órganos que les representan, el proceso de toma de decisiones no es más largo que en otro tipo de sociedades.

## **Decidir a tiempo**

### **Empresarialmente, ¿por qué es importante tomar decisiones a tiempo?**

Porque, por regla general, está en relación directa con la eficacia de sus efectos. Tomar decisiones a tiempo significa tomarlas en el momento preciso para que su efecto se manifieste con mayor grado de eficacia. Lógicamente, el factor tiempo es importante en un entorno donde la competitividad se basa en el factor sorpresa y posicionamiento. Sin embargo, la calidad de la decisión tomada es determinante. Y la calidad de la decisión está más relacionada con el proceso y sus actores que con el tiempo.

### **Y culturalmente tenemos asumido que los actores protagonistas en las decisiones son "los de arriba". ¿Qué pasaría si fueran "los de abajo"?**

En el pasado, y aun hoy en día, en algunas empresas está siendo así. Sin embargo, últimamente están apareciendo formas de dirigir la empresa que están rompiendo ese patrón cultural. En la actualidad, muchas organizaciones se están apuntando a la idea de que quienes están más cerca del proceso son quienes perciben más directamente el riesgo y las oportunidades; y en consecuencia, son quienes gozan de mejores condiciones para tomar decisiones.

Las decisiones tienen que ser tomadas en el ámbito del valor añadido, allí donde éste se produce. Y al mismo tiempo romper con los estereotipos que dicen que "los de arriba" piensan y toman decisiones, y "los de abajo"

**"Es conveniente crear entornos organizativos en los que**



# io Zubia

Director Gerente de URSSA S. Coop.

se limitan a obedecer. Productos y procesos pertenecen a quienes los realizan, y por lo tanto, medios de producción y recursos deben ser administrados por estos. El divorcio entre quienes deciden y quienes hacen es sinónimo de ineficacia.

## Autonomía

**Frecuentemente los miembros de Consejos Rectores dicen que las decisiones que debaten en sus órganos vienen ya tomadas. ¿Es así?**

Las normas estatutarias confieren a los Consejos Rectores unos poderes basados en una jerarquía clara y una organización jerárquica funcional. El proceso de nombramiento de rectores conlleva que cualquier persona pueda ser elegida para ejercer su función al margen de su preparación. Del grado de confianza entre rectores y consejo de dirección puede surgir que se tengan sensaciones contrapuestas. Las decisiones que se llevan al Consejo Rector, siempre y cuando hayan sido precedidas de un proceso de análisis adecuado, no deben suponer para los rectores sensaciones de manipulación. Al Consejo Rector deben llevarse las decisiones que corresponde tomar a ese órgano, diseñadas con un grado de participación adecuado, consensuadas, claras en su planteamiento y con un posicionamiento del ejecutivo.

## Decisiones operativas

**¿Crees que los trabajadores tienen competencia en las decisiones relacionadas con sus pue-**

**tos de trabajo o éste es también un aspecto a mejorar?**

Todavía es asignatura pendiente. La cultura imperante es la jerárquica, en la que los de arriba piensan y los de abajo ejecutan. Se necesita un cambio cultural, empezando por la propia dirección. Hay que gestionar desde el valor añadido hacia la estrategia, y no al revés, hacer organizaciones más dinámicas, fomentar el autoaprendizaje a través de la información, formación y comunicación...

**¿Tienen que tener unas características específicas los trabajadores para tomar decisiones?**

Antes de hablar de características personales, tenemos que analizar si nuestro sistema y modelo de gestión son los más adecuados para crear entornos en los que las personas desarrollen sus capacidades. Si propiciáramos estos entornos el éxito de la toma de decisiones por todo el personal sería una realidad, cada uno en función de sus propias capacidades. Cuantas más personas gestionen de forma continua incidencias sobre el entorno de sus funciones, mejor que mejor. Es preferible personas que tomen decisiones, aun a riesgo de equivocarse, que personas que se limiten a obedecer instrucciones. Nuestras

**“Es necesario romper con los estereotipos que dicen que «los de arriba» piensan y toman decisiones, y «los de abajo» se limitan a obedecer. El divorcio entre quienes deciden y quienes hacen es sinónimo de ineficacia”.**

organizaciones necesitan personas activas, críticas e inconformistas antes que personas pasivas y obedientes.

**Toma de decisiones: ¿asignatura pendiente?**

Es todavía una asignatura pendiente en la mayoría de las empresas. Nosotros, en ese sentido tenemos una clara ventaja que tenemos que saber optimizar: nuestra propia filosofía de empresa.

TU

as personas aprendan y practiquen la toma de decisiones”





# Igor Larrañaga

Presidente de MATZ-ERREKA

**“La toma de decisiones es un ejercicio de sentido común”**

Igor es presidente de MATZ-Erreka desde el pasado mes de abril. Con 32 años, es uno de los presidentes de cooperativa más jóvenes de la Corporación.

## **¿Se toman muchas decisiones en el Consejo Rector?**

Todas aquellas que corresponden tomar al órgano como tal. Algunas consisten en ratificar acuerdos o propuestas de los Consejos de Dirección. Son decisiones que tienen que ver con la orientación estratégica de la empresa, que están en línea con los planes estratégicos y planes de gestión: nuevos proyectos, inversiones...

## **¿El hecho de ratificar o corroborar acuerdos significa que le falta autonomía al órgano?**

No. La corroboración de propuestas, acuerdos o decisiones también genera un debate muy enriquecedor. Si el órgano tiene carácter y se utiliza el sentido común, la discusión se genera de forma casi espontánea.

Además, esas propuestas tienen que cumplir un requisito fundamental: estar en sintonía con las orientaciones

estratégicas de la empresa.

## **¿Qué otro tipo de decisiones se toman en el Consejo Rector?**

También aprobamos la incorporación de nuevos socios, cambios de normativas, contrataciones temporales... Pero lógicamente, todo eso es algo que viene dado desde otros estamentos como consejo de dirección, departamentos...

## **Cualquier persona puede ser seleccionada para el Consejo Rector. Aun a falta de criterio, experiencia y formación.**

Así es. Esa es una realidad de nuestro sistema con la que tenemos que convivir. La experiencia la da el tiempo; la formación depende de las acciones que haga la empresa para formar a esos rectores; y el criterio se adquiere a través de la experiencia y la formación. Y a partir de ahí, la toma de decisiones es un ejercicio de sentido común.

## **Desde la línea ejecutiva se dice que no se pueden tomar decisiones sin el consenso del Consejo Rector. ¿Es así?**

Hay decisiones que no se pueden tomar sin la aprobación del Consejo Rector. Pero en cuanto hay un plan estratégico y un plan de gestión, el Consejo de Dirección sabe que las decisiones en línea con esas orientaciones, no van a tener la negativa del Consejo Rector.

## **Los socios, ¿tienen la sensación de que participan en la toma de decisiones?**

Habría que preguntárselo a ellos. De hecho, lo hacen en acuerdos de aprobación que se someten a la asamblea.

Para otros temas delegan su confianza en el Consejo Rector, que es quien representa a todos los socios de la cooperativa.

En nuestro caso particular, estamos tratando de impulsar la toma de decisiones del socio en su propio ámbito de trabajo.

TU





# M<sup>o</sup> Angeles Gaubeka

ALKARGOko bazkidea

**“Behekoek hartuta ere, antzerako”**

**N**ik zer esango dizut bada erabakiei buruz! Badakizu, derrigorrez hartu behar izaten direnak, hartu egin behar dira!

Horrela hartu gaitu M<sup>o</sup> Angeles gaubeka langileak. Dagoeneko 23 urte egin ditu Mungian dagoen Alkargo kooperatiban.

**Erabaki asko hartzen dira Alkargo kooperatiban?**

Beste kooperatibetan hartzen diren beste. Horretan danok antzera ibiliko gara.

**Eta nork hartzen ditu erabakiak?**

Erabakiak normalean organoetan hartzen dira, hau da, batzar nagusian, errektore kontseiluan eta zuzendaritza kontseiluan. Eta nork hartzen ditu erabaki horiek? Bada, batzar nagusian bazkideok, eta errektore kontseiluan eta zuzendaritza kontseiluan organo horietan dauden kideek.

**Erabakiak hartzeko orduan langileok parte hartzen duzuenaren sensaziorik?**

Ez gehiegirik. Gehienetan organoetan hartzen dira eta

gero komunikazioa egiten da. Horretan, komunikazio alorrean, ahalegintxo bat egin beharko genukeela uste dut.

Halere, nik esango nuke badirela hiru motatako erabakiak. Alde batetik enpresa kudeaketari buruzkoak: inbertsioak, proiektu berriak, arlo estrategikoa... Horiek zuzendaritza kontseiluan hartzen dira, eta guk geuk, langileok ezer gutxi esan dezakegu.

Bestaldetik erabaki sozialak daude, egutegia, estatu-tuak, erreglamentuak, ... Horiek berriz errektore kontseiluan hartzen dira.

Eta azkenik lanpostuari dogozkion erabakiak daude. Horretan badaukagu zeresana, nahiz eta askotan lanak berak ez digun horretarako aukerarik uzten, egin beharreko lanak beste ezertarako astirik ez digulako ematen.

**Sistema kooperatiboan erabakiak hartzeko orduan organoei ematen diegu konfidantza. Eta gero nahiko kritikoak izaten gara. Ez duzu uste?**

Bai! Askotan erabaki bat hartzen dutenean zera esaten dugu, “ez dago eskubiderik horrelako gauzak egiteko!”. Baina ni euren lekuan banengo zer egingo nuke? Agian eurek hartutako erabakia hartuko nuke nik neuk ere. “Tira y afloja” bat egon behar da horretan ere, oreka bat bilatu artean.

**Informazio nahikorik bai?**

Bai! Hortxe, hortxe. Hobetu daiteke.

**Beti esaten da erabakiak goikoek hartzen dituztela. Zer pasatuko zen behekoek hartuko balituzte?**

Antzerako izango zen! Goikoek hartzen dutenean usterik onenean hartzen dituzte. “Tira-afloja” bat ematen da. Baina behekoek hartuta ere gauzak ez lirateke gehiegi aldatuko.

Halere, erabakiak hartzeko informazioa eduki behar da. **Motel ibiltzen garela erabakiak hartzeko orduan esaten dute. Hala da?**

Gauza askotan baietz uste dut.

TU



El mercado del automóvil está cambiando constantemente y tiende a globalizarse, con producciones en todo el mundo. Fagor Ederlan como proveedor de ocho fabricantes mundiales, planifica ya sus proyectos de futuro.

# FAGOR EDERLAN: visión de futuro

Rosa Mondragón

Fagor Ederlan, cooperativa ubicada en Eskoriatza, Gipuzkoa y cuya actividad se centra en el sector de automoción, vive actualmente un proceso de adaptación hacia nuevos mercados, clientes, y retos que prevé afrontar en un futuro no muy lejano, con el fin de afianzar su presencia en este mercado cada vez más competitivo y más desarrollado.



## Tendencias del sector automovilístico

La importancia de la industria del automóvil va en aumento. Así lo constatan los datos: la industria del automóvil emplea a 2.5 millones de personas directamente y a 7.5 millones en la industria de componentes y auxiliar.

Cabe constatar igualmente que además de aumentar la importancia del sector de automoción en la industria,

se perfila una tendencia a constituir un sistema global, con producciones en todo el mundo, frente a la industria nacional, o regional que se daba hace años. Consecuentemente, los proveedores deben amoldarse a estas exigencias considerando que los fabricantes evalúan cada vez más aspectos relevantes como: la dimensión empresarial, la capacidad de desarrollo, la comunica-

ción directa, la respuesta a la internacionalización/globalización, las mejoras continuadas en servicio, coste y calidad...

## Modelo de futuro de Fagor Ederlan

En el año 2000 los 15 principales fabricantes de coches producirán el 81% de los coches en el mundo. En la actualidad Fagor Ederlan suministra a 7 de esos

15 fabricantes. Los clientes de Fagor Ederlan suman una cuota de mercado del 54% del mercado mundial. Concretamente, suministra a: GM, Ford, VW, Honda, Renault, BMW-Rover, Volvo, y Mercedes.

Fagor Ederlan no permanece pasivo ante la nueva dinámica del sector y planifica ya un modelo de futuro. Este nuevo modelo supondrá concentrar esfuerzos en pro-



ductos estratégicos, crecer en clientes definidos como son Ford y Renault, ampliar y consolidar el pabellón de inyección de aluminio de Aretxabaleta que ya está en marcha, evolucionar tecnológicamente hacia máquina grande, y además conseguir una dimensión europea importante en inyección de aluminio.

Dos son los proyectos que Fagor Ederlan asume como prioritarios de cara al futuro, en cuanto a la inyección de aluminio: el Proyecto Ford 5R55W y el Proyecto de cárteres de embrague y mecanismos Renault.

El primero de ellos, el Ford 5R55W, consistirá en fabricar cajas de cambio automáticas, que serán destinadas al modelo Explorer con motor de 4L en USA y que se mecanizarán en Burdeos. Para dar respuesta a las necesidades productivas se estima una inversión próxima a los 4.000 millones de pesetas.

En cuanto al proyecto Renault, se fabricarán cárteres de embrague y cárteres mecanismos. El montante total de la inversión previsto para este proyecto ronda los 900 millones contándose 100 puestos de trabajo directos.

Ambos proyectos supondrán una dimensión empresarial de inyección de alu-

minio de 20.000 toneladas para el año 1999, y llegará a 27.000 toneladas el año 2004.

Igualmente importante es el proyecto S4300 Opel, en cuanto al negocio de freno-suspensión en fundición de

hierro mecanizado y ensamblaje. Supondrá la consolidación de Opel como cliente estratégico, dará respuesta concreta a un objetivo de Fagor Ederlan de captación del Front-corner, iniciará el proceso de

globalización en Brasil, e incorporará nuevas tecnologías y herramientas de gestión. Este proyecto se consolidará con la apertura de una nueva planta en Zaragoza para el montaje del front-corner. **TU**



## Fagor Ederlanek hiru proiektu nagusi gauzatuko ditu etokizunari begira

**Automozio sektorean hainbat aldaketa ari dira ematen, eta globalizazioaren tendentzia gero eta nabariagoa da merkatuan. Etorkizunari begira, ornitzaileek tendentzia horien arabera moldatu beharko dituzte beraien baldintzak. Horietariko ornitzaileek bat Fagor Ederlan dugu; Eskoriatzan kokatuta dagoen kooperatiba honek munduko automobil industriako 15 fabrikante inportanteetariko 7ri smunistratzen dio gaur egun: GM, Ford, VW, Honda, Renault, BMW-Rover, Volvo eta Mercedes.**

**Sektoreak erakusten duen tendentzia horri moldatu nahian, Fagor Ederlanek hiru proiektu konkretu zehaztu ditu jadanik: Ford 5R55W, Renault mekanismo eta karterak, eta S4300 Opel.**

**Proiektu hauek gauzatzeko eman dira jadanik lehendabiziko urratsak: front-kornerrak montatzeko Zaragozako planta berriaren proiektua esate baterako.**



Reloj de sol semicircular del Ayuntamiento de Otxandiano. (Bizkaia)



# *Maestros relojeros*

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

EL RELOJ HA DESEMPEÑADO TRADICIONALMENTE UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN CASI TODAS LAS ACTIVIDADES. EL PRIMER RELOJ UTILIZADO FUE EL DE SOMBRA, INVENTADO POR LOS EGIPCIOS. POR LAS MISMAS FECHAS SE UTILIZO LA CLEPSIRA O RELOJ DE AGUA, ASI COMO LOS DE ARENA Y LOS DE SOL. MUCHOS MAS RECIENTES SON LOS RELOJES MECANICOS, SIENDO LOS PRIMEROS DEL SIGLO XIII. LOS MAESTROS ARTESANOS DE NUESTRO ENTORNO HAN DESTACADO EN LA FABRICACION DE LOS DE SOL Y LOS MECANICOS O DE RUEDAS.



El tiempo ha sido entendido de muy diversas maneras a lo largo de la historia, e incluso en cada época, definiéndolo la Real Academia Española como “la duración de las cosas sujetas a mudanza”. Para su medición el hombre utiliza como referencia los movimientos de la tierra en el espacio (siendo el día un giro sobre su eje y el año una vuelta en su órbita alrededor del sol), habiendo ideado diversos mecanismos para su determinación precisa y tras una lenta pero constante evolución llegar a los complejos relojes actuales.

Las primeras percepciones que tuvo el hombre sobre la duración del tiempo debieron estar ligadas, a la sucesión del día y la noche, así como a las diversas fases de la luna y las diferentes estaciones. Gracias a sus observaciones astronómicas hacia el año 3500 a.d.C. los egipcios establecieron un calendario con las diferentes estaciones que les servía de referencia en sus labores agrícolas.

El primer reloj utilizado fue el de sombra, inventado por los egipcios hacia el año 1500 a. C., en el que la hora quedaba indicada por la línea de sombra que proyectaba un véstago metálico sobre una escala graduada, del que se disponían los necesarios para las distintas épocas del año. Por las mismas fechas se utilizó la clepsira o reloj de agua, (que medía el tiempo en función del llenado de un recipiente), así como los de arena y los de sol, llamados también cuadrantes o piedras horarias.

De entre los muchos tipos de relojes, los maestros artesanos de nuestro entorno han destacado en la fabricación de dos: los de sol y los mecánicos o de ruedas.

El reloj ha desempeñado tradicionalmente

un papel muy importante en casi todas las actividades. Ya en las Juntas Generales de Gipuzkoa, celebradas en Rentería (15/25 Abril de 1553), se plantearon problemas por la ausencia o retrasos de los procuradores a la hora señalada (las ocho de la mañana) “porque algunas bezes suele andar el reloj herrado”.

relojes mecánicos con los que con frecuencia comparten ubicación.

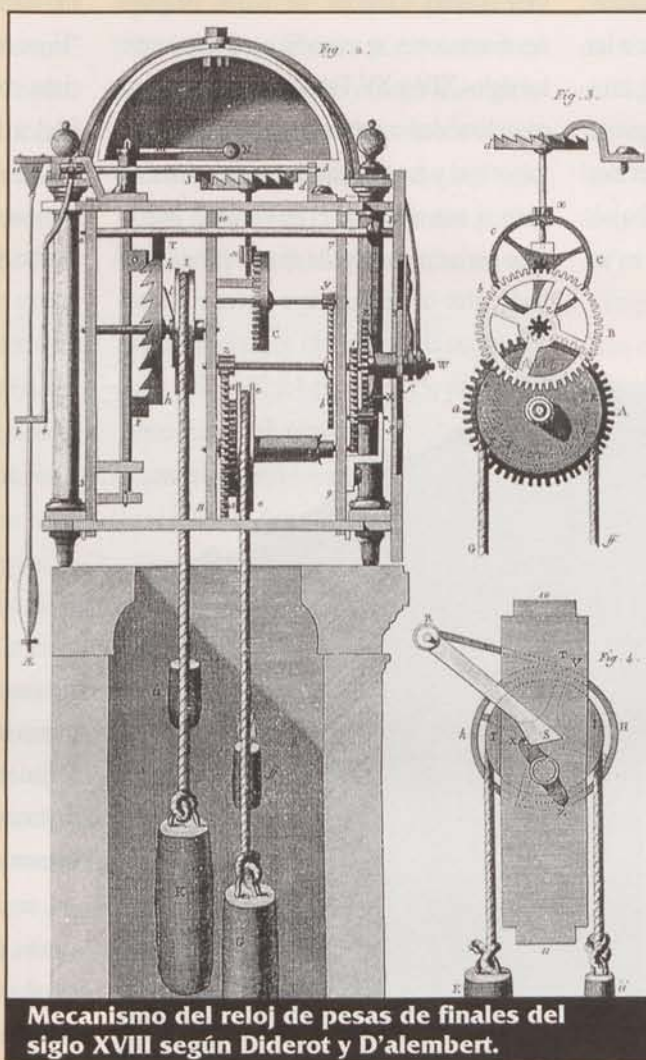
Se construyeron relojes horizontales y verticales principalmente orientados hacia el sur, aunque también hacia otras posiciones o sobre piedras angulares con las horas inscritas en cada una de las caras, como en la torre de

Alzola de Elgoibar, en la que el reloj está pintado sobre una de las esquinas del edificio, con parte en una fachada y el resto en otra.

Cada reloj debía ser construido específicamente para el lugar en el que iba a ser colocado, pues aunque de ejecución material sencilla (el ángulo de separación entre los distintos radios que marcan cada una de las hojas y su posición, así como la varilla de hierro y su ángulo), las características son variables para las distintas ubicaciones dependiendo de la latitud del lugar y de la orientación de la fachada sobre la que se instalan, y sólo pueden determinarse a partir de complejos cálculos matemáticos. Se publicaron numerosas tablas informativas que proporcionaban los datos necesarios en función del lugar deseado para el reloj, como el “Libro de los Reloges solares”, compuesto por el clérigo Pedro Roiz, “discípulo del maestro

Hieronymo Muñoz” divulgado en 1575.

No se conocen nombres de constructores de estos relojes, ni de los artesanos especializados. Su diseño parece haber sido, sobre todo, un trabajo de conocedores de las matemáticas y de la geometría, tales como agrimensores y arquitectos, así como de expertos maestros de obras, quienes marcarían las plantillas necesarias para su construcción en cada ubicación y con las que algún cantero cuidadoso, tallaría la placa de piedra y un herrero colocaría la varilla de hierro.



### Relojes de sol

Están basados en el cambio permanente de la posición del sol con respecto a la tierra y en consecuencia de la sombra que proyecta cualquier objeto que permanezca fijo. Son frecuentes en nuestro País adosados a fachadas de edificios públicos (Iglesias, Ayuntamientos, etc.) y a palacios y construcciones más o menos monumentales del pasado. Su origen en la mayoría de los casos es anterior al de los



## *El arte de construir relojes mecánicos*

La invención y perfeccionamiento de los relojes mecánicos de torre o campanario supuso un gran avance, para hacer saber la hora a las colectividades. Algunos autores manifiestan que se daban casos en que los vecinos (que se turnaban en el trabajo), durante el día, basándose en un

reloj de arena golpeaban cada hora la campana de la torre con un martillo (seis horas seis martillazos, siete otros tantos, etc.), y que en los conventos los religiosos velaban toda la noche para que no se pasara la hora de los rezos matutinos.

La construcción de relojes mecánicos de torre también llamados "de ruedas" de grandes dimensiones, se extendió por Europa entre los siglos XIV y XV. Fabricados de hierro casi en su totalidad constaban de un armazón, con varios ejes y ruedas dentadas, que engranaban entre sí, transmitiendo el movimiento impulsado por un peso colgado de una cuerda arrollada sobre un tambor, cuya fuerza constante hacía que el movimiento se acelerara lo que a su vez era contrarrestado con el rozamiento del mecanismo.

En consecuencia, daba

lugar a una medición del tiempo muy poco exacta.

A mediados del siglo pasado aparecen algunas empresas con carácter industrial especializadas en la fabricación de grandes relojes mecánicos con campana, y que poco a poco van sustituyendo a los maestros relojeros que aún mantenían su carácter artesanal. En 1916 "Hijos de Ignacio Murua" de Vitoria, se anunciaba como "gran fundición de campanas y fábrica de relojes de torre".

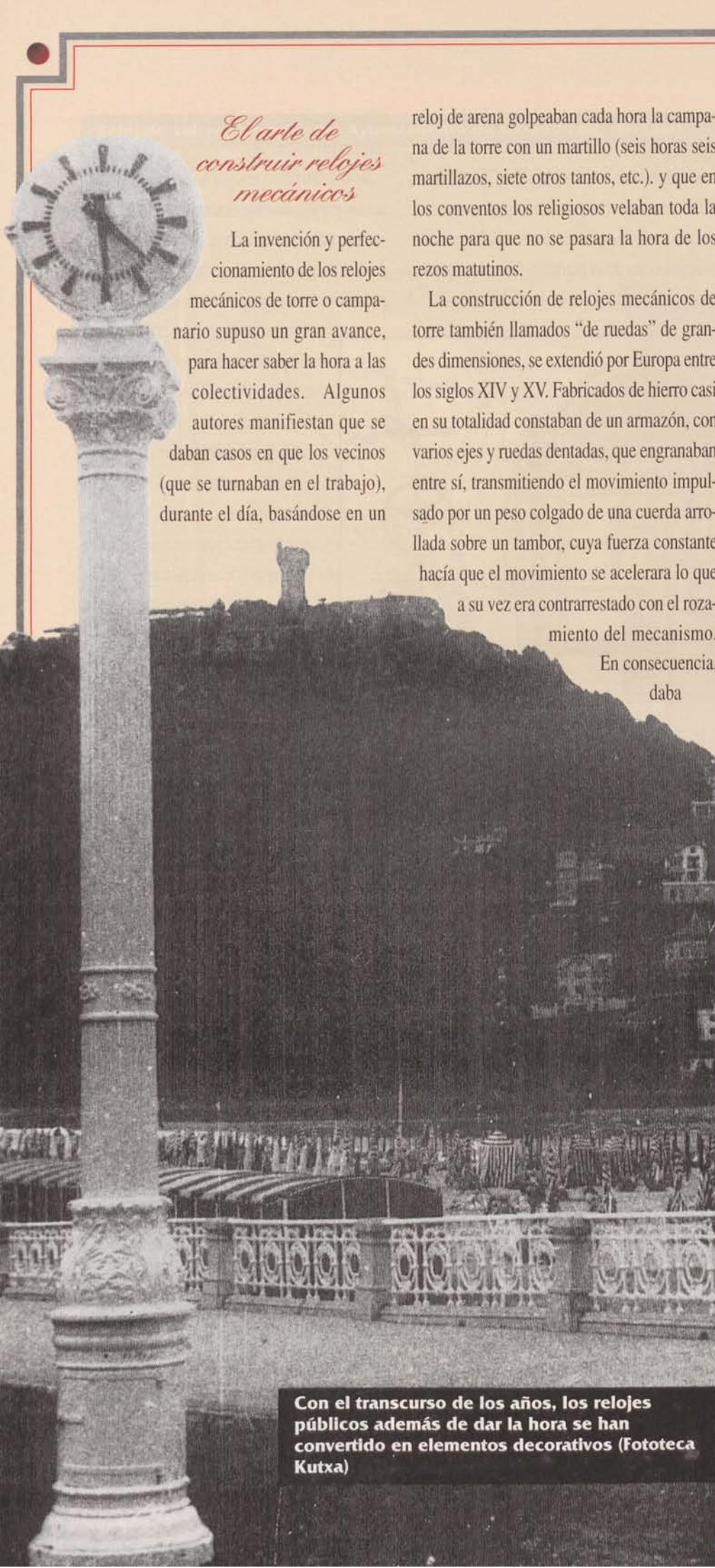
Actualmente los antiguos relojes mecánicos van siendo sustituidos por otros eléctricos mucho más precisos, en lo que tanto el movimiento de las agujas de las esferas, como el golpeteo de las campanas, está regulado por una central de mando, basada en un microprocesador y la hora sincronizada vía radio desde una central europea.

## *Los relojeros vascos*

En el País Vasco, con un gran número de artesanos que dominaban el trabajo de transformación del hierro, existieron importantes forjadores de rejas artísticas y armeros que destacaron también por su actividad como maestros relojeros.

Luis M<sup>a</sup> Ecenarro Osoro relata como la familia de los Marigorta herreros y forjadores elgoibarreses se dedicaron durante tres generaciones entre mediados del siglo XVI y XVII a la construcción de relojes, apareciendo reiteradamente nombrados en los contratos que suscribieron unas veces como maestros relojeros y otras como rejeros.

Padre, hijo y nietos fueron importantes forjadores de rejas artísticas para iglesias, catedrales y casas nobles, así como hábiles fabricantes y reparadores de relojes, trabajos que realizaban en su fragua instalada en el "arrabal de la villa de Elgoibar", donde forjaban también cañones para armas de fuego portátiles. Asimismo construyeron relojes para iglesias y concejos, como el instalado en Estella



**Con el transcurso de los años, los relojes públicos además de dar la hora se han convertido en elementos decorativos (Fototeca Kutxa)**



en 1580, en la Parroquia de Olaso de Elgoibar en 1564 o el colocado sobre un muro de la misma villa en 1587, que fue presupuestado en 90 ducados, constando de dos esferas, una hacia el interior de la población y otra hacia el exterior, seis ruedas dentadas y un peso total de seis quintales (unos 280 kg.), incluido el armazón para las campanas.

Entre los trabajos de esta familia de artesanos destaca también el realizado en 1613 para el Colegio de la Compañía de Jesús de Bilbao, que "había de ser bueno, fuerte y firme, dar los cuartos y de la traza y modelo de cuartos del que está en Bergara, aunque algo

mayor y mejor".

Por las descripciones y condiciones de algunos de los contratos firmados para su construcción y por las técnicas de la época, estos relojes debían ser de los que utilizaban pesos colgados de sogas como elemento impulsor de la maquinaria, sin otro elemento regulador de la velocidad que el propio rozamiento del mecanismo, y por lo tanto, muy poco exactos, con esfera y manecillas indicadoras, elementos que, como ya hemos adelantado, se incorporan a los relojes hacia el siglo XVI en Europa y que al ser utilizados por los relojeros elgoibarreses por esas fechas, nos

hace pensar que estaban muy al tanto de las últimas innovaciones y mejoras que surgían en su oficio. Los de sol eran utilizados para "poner en hora" los mecánicos o de torre.

La estructura o bastidor se construía de llantas de hierro y en su interior se colocaban los ejes, entre 3 y 6, que soportaban las ruedas dentadas y piñones que engranaban entre sí y constituían el mecanismo reductor de la velocidad. Estos últimos estaban contruidos también con hierro, forjado, acabado y ajustado a lima, "con los dientes bien acabados y limados y las demás perfecciones que se requieren".

En el siglo XVIII, seguían existiendo artesanos en nuestro entorno, que construían relojes para torres y a los que las entidades públicas seguían encargando su ejecución o reparación mediante contratos, aunque cambian algunas de las técnicas y materiales empleados y aparecen innovaciones en su concepción.

Destaca por su detalle, minuciosidad y descripción de los elementos, el firmado por el maestro relojero Roque de la Prada, de Durango, en 1776, por el que se compromete a reparar un reloj con campana instalado anteriormente en la iglesia parroquial de Escoriaza.

En él se especifica que el armazón ha de ser de madera, de 3 pies y 9 onzas de alto (algo más de 1 m) y todas las ruedas de bronce, así como los apoyos de los ejes, que deben ir incrustados en los soportes de madera. Las ruedas debían ser de hierro y otros de bronce, los piñones macizos, templados y esmerilados.

Aparece ya incorporado un péndulo, como elemento regulador de la velocidad y cuyo principio físico fue descubierto por Galileo en 1581 y desarrollado y aplicado a los relojes por Huygens hacia 1650. Debía tener una longitud de 14 pies, debía ir provisto en su extremo de una lenteja de plomo de 12 libras de peso y debía realizar 2.600 oscilaciones a la hora, siendo su función reguladora. 📌

## Habilidad y experiencia

**L**a complejidad de la construcción de relojes mecánicos ha sido reconocida en todas las épocas. En el siglo XVIII, P.F. Manuel del Río (*Arte de Reloxes de Ruedas 1.759*) exponía "Todos los Oficios tienen sus Artes. Tiene su Arte los Cantores; tienen su Arte los Canteros; tienen su Arte los Gramáticos; tienen su Arte los Aritméticos; tienen su Arte los demás Oficios; hasta los Cocineros; Solo los Reloxeros no tienen su Arte, y estos la necesitan mas que todos, porque es la Reloxería una de las artes mas difíciles, que egercen los hombres".

Los maestros relojeros han sido considerados durante muchos años como "los aristócratas de la mecánica", ya que "ninguna de las ramas del arte mecánico lleva en su haber el caudal de inventos, construcciones, cálculos y maravillosa concepciones que de la industria relojera dimanan, pudiendo afirmarse que ha sido la cuna de numerosas artes y oficios que al invento y desarrollo de los movimientos de relojería deben su prosperidad.

Asimismo se reconocía que "dura fue la labor de los primeros profesionales pues a la ausencia casi total de cálculo, el cual era suplido con tanteos, uníase la falta de útiles que a cada nueva concepción tenían que inventar y construir, trabajo impropio que ponía a prueba su amor intenso a la profesión. Desarrollada la producción durante siglos en las condiciones antedichas obteníase escasa cantidad de relojes. La ausencia total de grandes talleres imprimía un sello personal a las obras posteriores a la verdadera organización y pujanza de la industria en el siglo XIX. El taller de un profesional relojero, se reducía a una estancia dotada de luz cenital en la que una modesta mesa de trabajo servía para el maestro y uno o dos aprendices.



## EL DESARROLLO HUMANO

Nadie puede medir la felicidad que disfruta la humanidad, porque se trata, al fin y al cabo, de un punto de vista individual y subjetivo. Ni tampoco el nivel de bienestar que iría ligado al grado de coberturas sociales: la salud, la educación, las pensiones, la cobertura del desempleo, la vivienda, que en ningún caso guardan relación directa con la utópica, deseada, perseguida y fugaz felicidad.

Y sin embargo, a través del **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** se ha logrado dar con un índice sintético, suma de al menos tres indicadores, que miden el **desarrollo humano (DH)**. Desde que, en 1990, en el seno de ese programa de las Naciones Unidas trataron específicamente el **concepto y medición del desarrollo humano**, en reiterados informes anuales posteriores que se extienden hasta 1998, abordan diferentes temas que siempre vienen ligados al recurrente desarrollo humano: en 1992 el tema trataba las dimensiones globales del (DH); en 1996 se dedicó al crecimiento económico y el (DH) y, ahora en 1998, el tema elegido es el consumo y el desarrollo humano.

El último informe, que ha salido a la luz hace unos meses, resume los datos estadísticos de 1995 y propone como lema de cabecera *"cambiar las pautas actuales de consumo: para el desarrollo humano del futuro"*. Los innumerables análisis realizados bajo la coordinación de Richard Yolly y un panel de 20 consultores, lleva un larguísimo preámbulo que a manera de sinopsis aporta ideas éticas que surgen de los resultados que año tras año se van observando. Y es ciertamente abarcadora y estimulante la afirmación que

proponen: *"La tendencia no es el destino; el cambio es posible"*, y proclama que es necesario que el consumo mundial -que en 1997 llegó a ser de 24 billones de dólares al doblar el realizado en 1975 y ha sido seis veces superior al de 1950-, cambie su tendencia. Considera, en un análisis de clarividente, que el consumo es un medio esencial para el desarrollo humano, siempre que crezca la capacidad humana de la gente y no afecte negativamente al bienestar de otros; su crecimiento sea tan justo con las generaciones actuales como con las futuras, y que el consumo es utilísimo, efectivamente, si estimula a individuos y comunidades vivaces y creativas.

Porque, razón, en función de los datos obtenidos: el crecimiento del consumo en el siglo XX ha sido malamente distribuido, dejando una secuela de abismales desigualdades; el consumo en constante expansión somete a tensión al medio ambiente con emisiones y derroches que contaminan la tierra y destruyen los ecosistemas con agotamiento y degradación en aumento de los recursos renovables perjudicando el medio de vida. Su **programa para la acción** consiste en: garantizar un consumo mínimo para todos, como un objetivo explícito en todos los países, para lo que propone el desarrollo y aplicación de tecnologías y métodos

INFORME SOBRE  
DESARROLLO  
HUMANO 1998

# BEGI

# BELARRI

José M<sup>a</sup> Ormaetxea



ambientalmente sostenibles tanto para los consumidores pobres como para los opulentos. A este respecto, siempre en la misma sintonía cuya fuerza coactiva se nos escapa, declara de nuevo sentenciosamente: " *el gasto competitivo y el consumo visible y sobresaliente convierte la opulencia de algunos en la exclusión social de muchos*".

La medida del desarrollo humano - haciendo en principio notables excep-

ciones y olvidándose de ciertas peculiaridades de cada país como no podía ser de otro modo-, se hace a través de tres grandes indicadores: el índice de esperanza de vida al nacer, llamado también de **longevidad**; el índice de alfabetización de adultos, que llaman de **conocimientos**, y el índice real per

cápita ajustado (PPA en dólares) que se llama, más escuetamente, **nivel decente [sic] de vida**. Conforme progresa el perfeccionamiento de los mecanismos de cálculo se vienen añadiendo otros índices subordinados o intermedios entre los que comienza a pesar con fuerza, por ejemplo, la tasa de desempleo de más de 12 meses.

Ya puestos ante la clasificación de los países en función del IDH (Índice de Desarrollo Humano), se observa que la relación recoge la situación de hasta 174 países en el estudio estadístico referido al año 1995. El país que logra mejor resultado es Canadá, con un

índice síntesis igual a 0,96 (sobre 1), y el país que está a la cola de la relación es Sierra Leona en el puesto 174 con un índice que, calculado con los mismos parámetros y criterios, llega sólo a 0,185 (sobre 1). Bajo estos supuestos la conclusión a la que se llega es que el IDH de Canadá es 5,2 veces superior al de Sierra Leona.

En este *ranking* el Estado Español se halla en el puesto 11. Tiene una esperanza de vida -longevidad-, al nacer, de 77,7 años; una tasa de alfabetización de adultos que cubre al 97,1% de la población, y su renta per cápita es de 14.789 dólares. El IDH del Estado Español se eleva a 0,935, a poca distancia del más elevado de Canadá.

Si nos acercamos a Euskadi segregándolo del Estado, se observan algunos datos que podrían mejorar algo ese ranking. En primer lugar, la renta individual o per cápita que en España equivale al 78,8% de la Unión Europea, en Euskadi llega al 94%, situándose en el 118% de la renta media española. Del mismo modo el desempleo, aún siendo muy alto, llega al 17% -en Araba el 12%, en Gipuzkoa el 14% y en Bizkaia el 20%- mientras en el Estado se eleva al 18,5%. Este conjunto de datos, más allá de las vaporosas apreciaciones subjetivas que cada uno pueda realizar, nos lleva a considerar que al situarnos en torno al décimo puesto de todos los países del mundo, nuestra posición relativa medi-

da por el **índice de desarrollo humano** que publicaba las Naciones Unidas, es francamente aceptable y confortante en Euskadi.

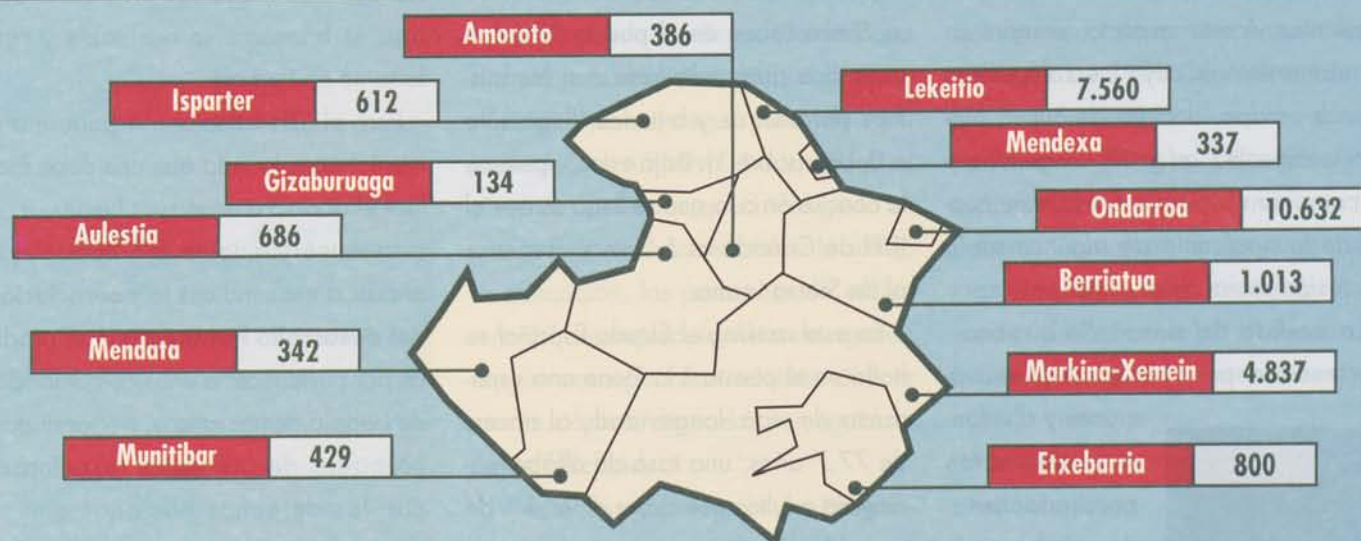
Pero el IDH es solo una parte instrumental para la vida que nos debe facilitar el acceso a un mayor bienestar, al menos teóricamente. ¿Y habría que añadir a esos índices la **potenciación del desarrollo humano** que se produce por pertenecer a unas comunidades de trabajo democráticas, personalistas, colmadas de preceptos respetuosos con los derechos humanos que se nutren de los principios de la "experiencia cooperativa de Mondragón"?

De uno u otro modo, a poco que se eleve la mirada sin escepticismos y con la luminosidad que ofrecen estos datos que nos parangonan con países tan prósperos de nuestro entorno económico y social como Canadá, Francia, Noruega, EE.UU., Islandia etc. cabe estar de acuerdo con aquel comentarista extranjero que al glosar las últimas elecciones al Parlamento Vasco decía que "Euskadi es uno de los siete lugares de la tierra donde mejor se vive". No sé si este conjunto de aportaciones es sólo un espejuelo, ni sentido ni vivido. Yo tiendo a creer que, con poco que pongamos de imaginación y rigor crítico, el IDH que, en sí mismo sólo es una expresión fría, lo podemos reconducir hacia una reflexión que nos debe proporcionar una satisfactoria complacencia.

**"Al décimo puesto de todos los países del mundo, nuestra posición relativa medida por el índice de desarrollo humano que publicaba las Naciones Unidas, es francamente aceptable y confortante en Euskadi".**



## COMARCA DE LEA-ARTIBAI



**Total Comarca: 27.768 habitantes**

### LEA ARTIBAI CAMBIA SU VOCA- CION SOCIO ECONOMICA

.....

Cuando en 1970 Arrasate decidió implantarse en Markina para ensanchar su producción de prensas y aprovechar la mano de obra especializada de la que le iba a nutrir la Escuela Profesional de esa localidad, probablemente no pensaba que, en ese decenio, se ampliaría con cinco nuevas cooperativas industriales el esfuerzo promotor dirigido a esa comarca

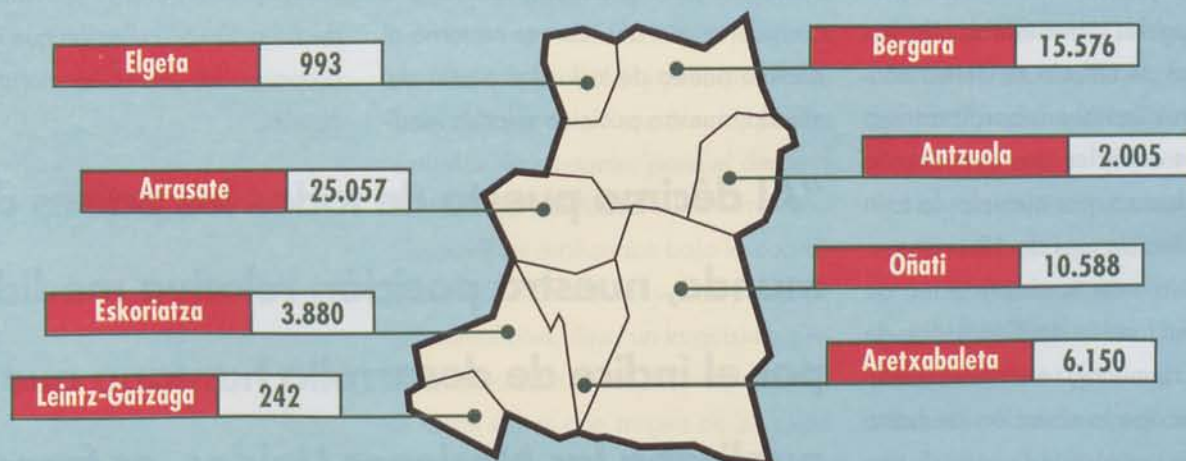
desde la Caja Laboral Popular.

Como un indicador que lo justificaba, el flujo de estudiantes que desde la zona Lea-Artibai acudía a la *Eskola Politeknikoa* de Mondragón de aquella época para proseguir sus estudios de oficialía y ampliarlos a los de maestro industrial y de ingeniero técnico fustigó la idea, algo utópica, de que lo que en el Alto Deba se venía logrando a través del cooperativismo, bien se podía implantar, a la debida distancia, en la zona limitada por el triángulo que for-

man Lekeitio, Ondarroa y Markina. No fueron ajenos a estos propósitos la voluntad berroqueña de Julián Olazabal, sacerdote y director en la Escuela Profesional de Markina, y José M<sup>º</sup> Arizmendarreta, que era natural de Markina (B<sup>º</sup> de Barinaga) y fundador de la "experiencia cooperativa" en Mondragón.

A partir de la creación de la planta de Arrasate, se creó en 1974 Eika, que en 1999 celebrará su 25<sup>º</sup> aniversario; y luego nacieron en Ondarroa, Cikaut-

## COMARCA DEL ALTO DEBA



**Total Comarca: 64.491 habitantes**



xo y Kide, Lealde, en Ispaster y Herriola en Gizaburuaga. De forma paralela y coadyuvante se abrieron oficinas de Caja Laboral, se desarrolló la cooperativa M.I.B.A., de carácter agrícola que también se asoció, como las otras industriales, a Caja Laboral, y se implantó Eroski, que tuvo en la cooperativa de consumo "La Markinera" a una de sus fundadoras pioneras. Más adelante, se reimplantó la Escuela Pro-

**tiva de desarrollo de la zona de Markina".** El trabajo, que se redactó en un momento de los más críticos de la reciente historia económica de Euskadi, a partir del cual el censo de empleos industriales se redujo desde 380.000 puestos de trabajo a 200.000 en sólo quince años, pretendía fijar unos objetivos de creación de riqueza, mejorar la cobertura asistencial y modificar el perfil eminentemente

que se refieren a la población activa cuando frisaban los años 72 y 73 y los que, ahora mismo se registran tanto a través del Eustat como del INEM de Ondarroa, este referido a la población activa actual y a sus tasas de desempleo. Quizás sea conveniente decir que entre Lekeitio, Markina y Ondarroa representan el 83% de la población activa de la Mancomunidad (así llama a la comarca el INEM), y que además de esas tres localidades la mancomunidad abraza en su perímetro a Amoro, Aulesti, Berriatua, Etxebarria, Gizaburuaga, Ispaster, Mendata, Mendexa y Munitibar.

Los datos del comienzo de los '70 reflejaban esta distribución de la población activa: de los 27.284 habitantes, 10.205 trabajaban; 5.565 lo hacían en el sector agro-pesquero, con el 54% de incidencia; 2.271, incluyendo a la construcción, trabajaban en el sector industrial o secundario, ocupando el 22,30% de la población activa ocupada y, finalmente, 2.369, con el 23,20% de incidencia, se hallaba empleada en el sector servicios. Configuraba, sin género de dudas, un esquema propio de una economía rural potenciada por la fuerte incidencia del empleo en el subsector pesquero emplazado en los puestos de Ondarroa y de Lekeitio.

El cambio ha sido notorio. Los datos del Eustat del Gobierno Vasco, muy cercanos al origen de la información, dan como más recientes los siguientes: la ocupación en el sector servicios ha llegado a 4.024 empleos, que representan el 43% de la población activa; la industria, incluyendo como en 1972-1973 a la construcción, que ocupa el 5% del empleo, suma 3.608 puestos, que son 1.337 superiores a los que había hace 25 años y representan el 37,7% de la población activa ocupa-

### CUADRO COMPARATIVO LEA ARTIBAI vs ALTO DEBA (en % sobre la población activa ocupada)

	Lea-Artibai		Alto Deba
	1972	1996	1996
<b>Sector Agropesquero</b>	54,5	19,5	1,2
<b>Sector Industrial</b>	17,3	32,5	53,5
<b>Sector Construcción</b>	5	5	4,9
<b>Sector Servicios</b>	23,2	44	40,4
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Tasa de Paro al 1º de noviembre de 1998</b>	<b>4,92</b>	<b>5,3</b>	

#### Notas:

- Los datos estadísticos referidos a 1972 resultan menos fiables que los de 1996 y 1998, pero son los que se utilizaron como referencia al realizar el Estudio de Viabilidad de Eika.
- Obsérvese que es menor la tasa de empleo en el sector industrial de Lea-Artibai; sin embargo ocupa un alto porcentaje en el sector agro-pesquero, derivado de la condición de puertos pesqueros de Ondarroa y Lekeitio que, en tiempos fue casi su única industria.
- La tendencia del perfil socioeconómico de Lea-Artibai se manifiesta claramente hacia su nueva condición de comarca de carácter industrial combinado con la producción pesquera.

fesional comarcal Lea-Artibai, que lleva ya tres cursos impartiendo las disciplinas de Ingeniería Técnica, cuyas primeras promociones concluirán sus estudios el próximo 1999.

Para poder coordinar estos esfuerzos, en 1974, en Caja Laboral (Departamento de Estudios de la División Empresarial) se realizó un ambicioso estudio, también referido a esa comarca, denominado "Análisis y perspec-

agrícola-pesquero de la zona por otro más moderno, más industrial y que fuese capaz de dinamizar la voluntad social a través de unas metas razonablemente esperanzadoras.

Ahora que han transcurrido 25 años que se instaló Arrasate, que festejó tal efemérides a comienzos de 1997 y que le van a celebrar próximamente el resto de las cooperativas, es posible hacer un cotejo entre las estadísticas



da; y, finalmente, la agricultura y la pesca, con 1.816 puestos de trabajo, con un descenso de 3.749 empleos que han pasado a la industria y los servicios, se halla en el 19,4% de la población activa ocupada.

Los avances han sido espectaculares y probablemente más intensos que en otras comarcas en las que parece difícil que se haya dado un incremento tan notable del desarrollo de puestos industriales, porque el cooperativismo industrial, con 1.200 empleos, y una vez deducidos los 539 puestos dedicados a la construcción, representa exactamente el 40% de todo el censo industrial de la comarca. Y los aproximadamente 1.350 empleos creados directamente por todos los cooperativistas de MCC llegan al 14% aproximadamente de toda la población activa ocupada.

El perfil del empleo se ha aproximado porcentualmente al que se registra en el Alto Deba, sólo que en la mancomunidad Lea-Artibai hay que contabilizar 15 ó 17 puntos porcentuales de la población activa que se dedica a la pesca y que en el caso del Alto Deba se encuentran, por el contrario, integradas en el sector industrial.

Complementariamente, puede ponerse de relieve que el paro registrado en la mancomunidad Lea-Artibai, con 545 personas en disposición de trabajar que no hallan empleo, suma el 4,92% de la población activa total evaluada en 11.077 personas; este dato en el Alto Deba es el 5,3% sobre una población activa próxima a los 28.500 empleos; ambas comarcas, Lea-Artibai y Alto Deba son, entre las 20 comarcas en las que Eustat divide a Euskadi, las que se hallan con el índice de paro registrado más bajo del país, y aunque tal referencia no sea el paro real, todo induce a pensar que el desempleo total

podría parangonarse con el que existe en la Unión Europea, cercano al 11% de la población activa total. Este es el resultado de haber modificado el dinamismo de la comarca Lea-Artibai y, sobre todo, de haber generado un fuerte empleo industrial a través de un proyecto que ahora cumple 25 años.

## KUI (INSTITUTO UNIVERSITARIO COOPERATIVO)

El 26 de noviembre se ha presentado públicamente K.U.I. (Instituto Universitario Cooperativo). Nace en el seno de Mondragon Unibertsitatea y viene precedido de los mejores augurios. Su misión: *"Conocer, investigar, actualizar y promover los valores cooperativos, y los propios de la experiencia cooperativa de Mondragón"*.

Llega en un momento oportuno. Hace ahora 22 años falleció José María Arizmendiarrreta, fundador de Eskola Politeknikoa y, consecuentemente, de Mondragon Unibertsitatea. Y este sacerdote inspiró un comportamiento humano que sirvió para desarrollar la sociedad de personas, clave de lo que hoy es Mondragón Corporación Cooperativa y, a su sombra, casi todo el cooperativismo que se asienta en Euskadi. La oportunidad de la instauración de K.U.I. tiene que ver con el paso del tiempo y con la cita de Vaclav Havel, presidente de la República Checa, que decía que las ideas éticas, como las plantas muy sensibles, deben ser bien cuidadas. Arizmendiarrreta, por sí sólo, era, mientras vivió, la expresión activa itinerante y sazonzadora de un modo de entender las relaciones humanas que eran intensas hacia sus colaboradores en *Eskola*, hacia los alumnos, hacia los profesores. De modo que, como una cascada refrescante y alentadora, imprimió carácter a cuantos alumnos pasaron

por sus aulas, hombres y mujeres que después han formado parte decisiva en el cooperativismo.

También inevitablemente, al pasar 22 años, quienes ahora se gradúan en la Mondragon Unibertsitatea no habían nacido y no conocieron a Arizmendiarrreta, y por razones de edad, han dejado la *Eskola* aquellos profesores que recibieron intensamente de primera mano su mensaje y que podían haber transmitido sus ideas. De modo que era difícil que perdurara el clímax de cultura social -más allá de las aulas y de los títulos académicos- que la docencia imperceptible de Arizmendiarrreta proyectaba a cuantos le rodeaban.

A cubrir este vacío, sin duda, llega K.U.I., que pretende *"la formación de los valores del cooperativismo [a través] de los profesores, los alumnos y personas adscritas a la organización"*.

Arizmendiarrreta, más que un repertorio de clases sistémico y lógicamente tratado, transmitió un modo de ser que ha sido tantas veces relatado, especialmente por Joxe Azurmendi, al compilar de forma sabia y concienzuda toda su obra dispersa. A él se le debe, como fruto de esa exégesis, el haber definido su doctrina como "arizmendiana" más que cooperativa, al ser más abarcadora. Y es que el cooperativismo oficial, promulgado por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.), sí cabe en la "experiencia" mondragonesa, pero un cotejo sistemático entre las propuestas de Arizmendiarrreta, pretendidamente incluidas en los principios básicos de MCC, y las de la A.C.I., nos demostrarían que sólo en parte el cooperativismo mundial recoge la extensión de las tesis de Arizmendiarrreta. De ahí que los responsables del K.U.I. se hallarán más cercanos a la "experiencia" cooperati-





José M<sup>a</sup> Larrañaga y Jon Sarasua, responsables del Instituto Universitario Cooperativo.

va de Mondragón, si dirigen sus esfuerzos en la búsqueda de respuestas en cuanto se ha escrito -y se escribirá- en torno a las ideas y a la práctica "arizmendiana".

Por citar un aforismo apropiado para estas circunstancias bastaría recordar aquel pensamiento suyo que venía a decir: *"las ideas y las palabras no son buenas si no se convierten en realizaciones"*. Viene a cuento porque resulta necesario distinguir cuanto debe hacerse por el Instituto y lo que en la práctica debe perseguirse como aplicación de sus enseñanzas. Arizmendiarreta modelaba a la juventud trasladándole inquietudes de carácter existencial e interpretando la vida del hombre como un sujeto que ha de vivir comunitariamente teniendo en cuenta a "los demás". Ahora hace unos 35 años, en la Navidad, y bajo el título de "los demás", nos recordaba, a quienes le leíamos en una hoja volandera, que no puede cada uno progresar en solitario, ganar, desarrollar sus conocimientos y consumir sin que "los demás" lo pudieran hacer al mismo tiempo que nosotros. Transmitía su deseo de que no nos

fuera indiferente ninguna injusticia social, impulsándonos con machacona insistencia a llenar necesidades, aunque estas fuesen ajenas a nuestra particular situación. Sus ideas, unidas al trabajo, a la honestidad personal y profesional, y con aplicación de la inteligencia, reproducían el sujeto que luego fue llamado a ser cooperativista desde el punto de vista formal.

No era difícil sobre estos compromisos modelados de esta guisa pasar directamente a la acción. Porque estos criterios de cabecera luego se fueron plasmando en instituciones de enseñanza y empresariales de múltiples funciones y naturaleza. Ya sólo se trataba de labrar y dar forma y tangibilidad -realizaciones- al espíritu que subyacía en los fundadores de tantas instituciones. No hacía falta hacer parada en la reflexión, porque la cognición retenida fertilizaba las acciones que se emprendían, respetando los fundamentos "arizmendianos".

Tampoco es necesario explicar que la posterior puesta en práctica de las ideas no va a ser tarea de K.U.I. Corresponde hacerlo a los órganos de

gobierno de las cooperativas y demás instituciones creadas y por crear en sus distintas funciones. El millar de Consejos Sociales, Rectores, de Dirección, las Asambleas Generales y cualesquier otro órgano especializado que se celebran cada mes se constituyen en las verdaderas aulas en las que se estudian, aprueban, y ponen en práctica los conocimientos que en una migración saludable germinan en el bien social: el empleo, la cobertura social y el apoyo al resto de la sociedad que se halla a

extramuros de nuestras propias instituciones.

Lo que a K.U.I. le corresponde en el reparto de los roles, consistirá en infundir enseñanzas que propicien a las voluntades mediante el fomento de criterios que siempre nos sirvieron y deben seguir utilizándose al proyectar el desarrollo, el robustecimiento y el éxito de las iniciativas que más tarde tendrán ocasión de emprender los receptores de su pedagogía. Lo hará a través de "canales eficaces" para la "formación en los valores del cooperativismo" propios de la experiencia cooperativa de Mondragón, que tienen su fuente en Arizmendiarreta.

El K.U.I., sustantivo de abolengo si los hay, intentará cumplir con sus fines y sustituir el magisterio personal e irremplazable de Arizmendiarreta. Él no necesitó de este órgano porque, al ser el inicio de la idea, se convirtió en la "institución" por antonomasia.

Hay que desear que el éxito corone el intento que ahora mismo va a abordar el K.U.I., tarea importante y difícil en una sociedad más culta, más individualizada, y más proclive a defender sus ideas y su espacio vital. **TU**



## Derechos humanos: póntelos, pónselos

**S**é que tu intención es buena. Pero ya tengo lo que tú pretendes darme. Me quieres dar el derecho de propiedad de mi propio trabajo. Ese derecho lo adquirí al trabajar. Tú, por la fuerza, puedes impedirme que me adueñe de los beneficios del trabajo que he realizado pero jamás podrás darme algo que ya me pertenece: la obra realizada con mi esfuerzo”.

Estas palabras dirigidas a mí las pronunció una trabajadora, licenciada en psicología, operaria en una máquina de producción en una cooperativa no hace mucho, con ocasión de un seminario de acogida a nuevos socios.

Si he elegido este comentario como introducción es porque me hizo recordar una verdad tan evidente y elemental que roza la perogrullada: los trabajos de un trabajador pertenecen al propio trabajador.

De hecho, el principio de propiedad se justifica básicamente, antes de cualquier otra consideración, por el trabajo que la persona o personas realizan





para crear esa propiedad. La tierra no es propiedad de nadie, pero sus productos sí lo son del trabajador que, con esfuerzo, inteligencia y responsabilidad, hace posible el fruto. Lo propio ocurre en las empresas donde productos o servicios son patrimonio de las personas que los hacen posibles.

Solo que determinadas corrientes del derecho e ideologías interesadas en apropiarse del valor del trabajo de otros, nos han hecho creer que la propiedad de los rendimientos logrados puede ser de alguien ajeno al que ha hecho el esfuerzo de su creación.

## DERECHOS HUMANOS EN EL TRABAJO

Desposeer al propietario de algo, o es un robo o un timo, de cualquier forma una injusticia incluso en el caso de no ser una ilegalidad. Pero es evidente que la apropiación del producto surgido del trabajo por el patrono (la famosa plusvalía) para su comercialización posterior, está profundamente arraigado en la cultura actual: lo encontramos en cualquier ámbito de la sociedad.

Y esta es la razón por la que las empresas cooperativas son consideradas "anormales": fuera de lo que es normal. Por eso cuesta hacernos entender en los foros empresariales y universitarios y por eso se nos ve como una especie de secta.

Pensar en términos de propietarios de nuestro trabajo, ofende al modelo establecido, pero por el contrario está en concordancia con el deseo íntimo de cada uno de nosotros de dejar nues-

tra huella en el mundo, una huella en forma de valor para la sociedad, para los demás. Porque, ¿hay alguien, en efecto, que se atreva a negar que todos aspiramos a que se nos reconozca el valor de nuestra obra?

Queremos tener la consideración de participantes en la faena de hacer mundo sin que ningún sistema o autoridad nos escamotee el título de creadores de riqueza a través de nuestro trabajo bien hecho.

Exigimos que se nos reconozca la dignidad de trabajadores de forma indisoluble a nuestra dignidad de personas. La una comporta la otra. Pero aun siendo responsabilidad de los Gobiernos velar por que se den las condiciones necesarias para que cada uno pueda disfrutar de sus derechos, es privativo de cada uno de nosotros el hacer realidad día a día, tanto a título individual como colectivo, la aplicación del derecho de propiedad de nuestras obras. Es un saludable deber de conciencia y vigilancia de nuestra propia dignidad.

Sin embargo el ser propietario comporta responsabilidades importantes: no podemos, éticamente, sentirnos tranquilos si nuestro trabajo es de poca calidad, improductivo o nefasto. No podemos exigir retribución si producimos basura.

La declaración del derecho de propiedad del propio trabajo es, sobre todo, una formulación de intenciones, una manifestación verbalizada, pero nos hace concebir esperanza de que se esté creando una auténtica cultura, una cultura en la que su ejercicio y su

defensa no son asunto de unos pocos cooperativistas, sino de cada habitante de la tierra. Entonces la declaración dejará de ser un ideal para pasar a ser el fundamento de las relaciones laborales en general.

TU

**"QUEREMOS TENER LA CONSIDERACIÓN DE PARTICIPANTES EN LA FAENA DE HACER MUNDO, SIN QUE NINGÚN SISTEMA NOS ESCAMOTEE EL TÍTULO DE CREADORES DE RIQUEZA A TRAVÉS DE NUESTRO TRABAJO BIEN HECHO"**



# 1999 Año Internacional de las Personas Mayores

**E**strenamos un año que tiene un carácter especial, puesto que la Asamblea General de la ONU lo ha declarado el Año Internacional de las Personas Mayores, y a lo largo de los próximos doce meses tendrán lugar numerosos actos, celebraciones y actividades en torno a un único objetivo: lograr una óptima integración de las personas mayores en el seno de la sociedad.

El pasado mes de octubre se procedió a la inauguración oficial de este año conmemorativo definiéndose las líneas generales que se van a seguir por lo que señalamos a continuación algunos de los argumentos presentados ese día.

Tiempo habrá a finales de año de hacer balance y ver en que medida este tipo de iniciativas sirven para dar un mayor protagonismo a las personas mayores en nuestra sociedad y lo que es más importante, para mejorar su entorno de vida; o sí por el contrario, son meros actos protocolarios pero con escasa capacidad transformadora.

Año Internacional de las Personas Mayores. 1999



Mañana serás Tú

una unidad para todos los ciudadanos  
El Ayuntamiento de El Estrecho



Ministerio de Asuntos Sociales  
DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS SOCIALES Y SERVICIOS SOCIALES

## ...de buenos propósitos:

"Un ser humano es un ser dinámico, que no cesa de desarrollarse. La sabiduría es la prerrogativa y el privilegio de los mayores. Disfrutemos de ella y aprovechémosla al tiempo que damos satisfacción a las necesidades de las personas de edad". "Hay todavía mucha vida por delante en la persona mayor y hay que aprovecharla en toda su integridad. Debemos desarrollar, evidentemente, programas asistenciales, pero también debemos promover programas que desarrollen las propias capacidades existenciales de los mayores, ya que en ellos aún hay mucho que aprovechar; por eso, cualquier acción que vaya encaminada a

mejorar la calidad de vida de las personas mayores hay que potenciarla desde las diferentes administraciones."

## UN AÑO ...

### ...de actividades:

"Antes de comenzar el año se han registrado 750 iniciativas, de ellas 300 actividades han sido organizadas por 17 organizaciones de mayores."

### ...de reivindicaciones:

"Los mayores no deben suponer una carga, sino una inversión, porque no viven en un *ghetto* ni están aislados de



la sociedad, sino que forman parte indisoluble de la misma y, por consiguiente, aportan su experiencia, sus conocimientos, y el enorme caudal de entusiasmo y participación activa".

Para canalizar las aspiraciones y aportaciones de las diferentes Asociaciones de Mayores en el diseño de las políticas sociales dirigidas a este sector de la población, deberá consolidarse y potenciarse el Consejo Estatal de las Personas Mayores, así como los Consejos Locales de igual o parecida naturaleza, favoreciendo con autenticidad el protagonismo de las personas de edad en los temas que les incumben".

Somos conscientes del papel que juegan y deberán seguir jugando las familias en la integración, calidad de vida y atención de personas mayores. Esa clara solidaridad familiar no puede ocultar la sobrecarga de todo tipo que

asumen los miembros cuidadores, mayoritariamente mujeres: de ahí la necesidad de arbitrar medidas en el plano laboral, fiscal y económico, y de servicios de apoyo, que contribuyan a hacer compatible la solidaridad y cuidados familiares con las ocupaciones profesionales".

#### ...con un lema:

"Una sociedad para todas las edades significa una sociedad construida, diseñada y desarrollada desde todas las edades, desde el saber, desde la experiencia, desde la ciencia, desde el compromiso, desde la reivindicación, pero muy especialmente desde la participación y comprensión intergeneracional".

#### ...y con una imagen:

correspondiente al cartel que lleva como slogan "Mañana serás tú".

41

**"UNA SOCIEDAD  
PARA TODAS LAS  
EJEDAS: HACERSE  
MAYOR ES  
INCOMPENSIBLE  
PARA UN NIÑO,  
LEJANO PARA UN  
JOVEN Y DIFICIL  
PARA UN ADULTO.  
PERO MAÑANA  
TODOS SEREMOS  
MAYORES"**

## 1999, pertsona nagusien nazioarteko urtea izango da

Datozen hurrengo hamabi hilabetetan hainbat ekintza antolatuko dira, Pertsona Nagusien Nazioarteko urte honetan. Helburua bat izango da, honako hau: pertsona nagusien integrazioa lortu gizarte mailan.

Urriari aurkeztu zen ofizialki nazioarteko urtea eta garatu nahi diren arlo nagusienak definitu ziren bertan. Honako hauek dira laburtuta:

- 750 inizatiba inguru antolatu dira jadanik, urtean zehar burutuko direnak.
- Nagusien kapazitateak garatuko dituzten ekintzak bultzatu behar ditugu. Nagusien bizi kalitatea hobetzen duen edozein iharduera potentziatu eta lagundu behar da.
- Aldarrikapen ugari egiteko aukera paregabea dugu 1999 urtea: "Nagusiek gizartearen parte dira eta hainbat gauza aportatzen digute: esperientzia, ezagupenak eta abar"; "Giza politika desberdinen diseinua bultzatu behar da, Estatu mailan dagoen Pertsona Nagusien Kontseilua potentziatuz"; "Nagusien familiek hauen integrazioan jokatzen duten papera ezinbestekoa da, eta horregatik beharrezkoa da lan, fiskal eta ekonomiko mailan neurri espezifikoak bultzatzea okupazio laboralekin konpaginatu ahal izateko".
- Aukeratu dugun leloa hau da: "Gizarte bat adin guztietarako".



En diciembre se efectuó la entrega de la línea por valor de 1.730 millones de pesetas

## D+S Sistemas, primer fabricante en construir una línea para el mecanizado completo de culatas



**L**a cooperativa D+S Sistemas, integrada en el Grupo industrial DANOBAT, ha realizado en Diciembre la entrega de una línea para el mecanizado completo de la culata, una de las piezas más importantes y críticas del automóvil, que combina Centros de Mecanizado de Alta Velocidad y Máquinas Especiales. El proyecto ha sido desarrollado para un motor de gasolina de 4 cilindros y 1800cc. en aluminio.

Los centros de mecanizado de alta velocidad, modelo DS-500, han sido diseñados y verificados en colaboración con el Centro Tecnológico IDEKO, siendo la principal ventaja de dichos

centros de alta velocidad su capacidad de adaptación para el mecanizado de una amplia gama de piezas y la flexibilidad que ofrecen a la línea. Esta flexibilidad representa la posibilidad de incrementar la producción añadiendo nuevos módulos a la línea, evitando así, que el cliente tenga que realizar grandes inversiones.

### Una solución llave en mano

La línea para el mecanizado completo de culatas es un producto "llave en mano" que partiendo de la pieza en bruto llega a obtener la pieza completamente terminada, incluyendo operaciones de lavado, montaje, control de

estanqueidad e impregnación.

La línea consta de 9 centros de mecanizado de alta velocidad. El sistema de carga/descarga automático que dispone la línea está basado en robots gantry.

La mecanización general de la pieza se realiza en los centros de mecanizado de alta velocidad, reservando las máquinas especiales para las operaciones de mayor precisión: primera máquina especial (ubicada entre los centros de mecanizado destinada a operaciones intermedias) para el ensamblado de los asientos y guías de válvula, tercera y cuarta máquinas especiales para el mandrinado en semiacabado y acabado del alojamiento del árbol de levas y de los alojamientos para los pasadores localizados en la cara anterior, dejando para una fase posterior el control de estanqueidad.

### Empresa integrante del Grupo Danobat

El Grupo DANOBAT, constituido por las cooperativas Danobat, D+S Sistemas, Estarta, Goiti, Lealde y Soralue, es el principal fabricante español de máquinas herramienta y sistemas de producción, así como uno de los más destacados de Europa. Dispone de una plantilla de 850 personas y una cifra de negocio anual cercana a los 22.000 millones de pesetas, destinando el 70% de la misma a la exportación.

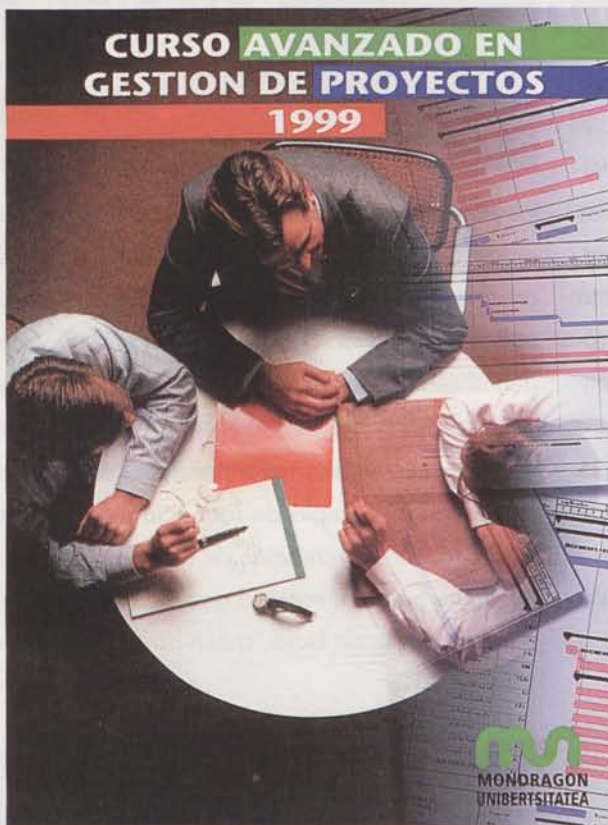


## MU organiza un curso avanzado de gestión de proyectos

**M**ondragon Unibertsitatea ha organizado un curso avanzado de gestión de proyectos que comenzará el próximo mes de enero.

El objetivo de dicho curso es capacitar a directores, jefes de departamento, técnicos y comerciales en la planificación y dirección de actividades singulares de mayor o menor grado de dificultad a través de un estudio amplio de técnicas, herramientas y metodologías directamente vinculadas con el proceso de la Gestión de Proyectos. De este modo, el personal vinculado con proyectos podrá ofrecer a sus clientes mejores productos y servicios de calidad en los plazos adecuados y a precios más competitivos.

El curso que consta de 200 horas, se



desarrolla a través de módulos temáticos en los cuales además de las exposiciones teóricas de tipo conceptual se

analiza, a través de casos prácticos y aplicaciones reales, la problemática de las empresas de nuestro entorno, y las dificultades más frecuentes así como el modo de resolverlas.

### Contenido del programa

El programa del curso está dividido en siete módulos diferenciados: atención al cliente y técnicas de negociación; gestión de operaciones y mejora continua; gestión económica-financiera de los proyectos; gestión de la calidad aplicada a proyectos; gestión de las fases de un proyecto y estructura organizativa para la gestión de proyectos; gestión de recursos humanos; y proyecto final.

Al igual que en otros cursos organizados por Mondragon Unibertsitatea, los participantes al curso recibirán un diploma acreditativo de la participación en el curso tras superar los ejercicios propuestos y haber asistido como mínimo a un 80% de las sesiones.

### VISITA DEL DIRECTOR DE FOMENTO DE LA ECONOMIA SOCIAL



Con el fin de conocer "in situ" la experiencia cooperativa de Mondragón, el pasado mes de noviembre recibimos la visita de Isidro Cuberos, Director General de Fomento de la Economía Social (el tercero por la izquierda en la foto). Durante la visita estuvo acompañado por Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General; Javier Erdocia, Secretario General de la Corporación; y Marcos de Castro, Presidente de Cepes (Confederación Española de Promoción de la Economía Social).



## Saiolan en Panamá

**N**os ha visitado Carlos Reyes-López, Director de la Oficina de Washington de la Agrupación para la Cooperación Internacional (A.I.C.). Ha venido a impartir un curso en la Universidad de Navarra sobre "los efectos de los fondos multilaterales en el desarrollo mundial". El ha sido quien facilitó la información necesaria para desarrollar el Estatuto de Viabilidad de Mondeso, entidad que se pretende que agrupe las cooperativas de MCC que se dedican al **fomento del conocimiento**, como valor inmaterial de insustituible capacidad como reproductor de riqueza, y que ha de dirigirse a



los países peor dotados, particularmente los de América del Sur. El primer encargo se ha obtenido para que sea aplicado en Panamá, país al que se dirigen ahora dos técnicos, uno de Saiolan y otro de LKS.

El proyecto a desarrollar consistirá en reproducir el ejemplo de formación de emprendedores y creación de empresas que tiene Saiolan, entidad que ha sido, a través de Armin Isasti, quien ha reali-

zado el proyecto Mondeso (ahora permutado por Prodeso), además de haber establecido la conexión para este proyecto para Panamá en el Washington en el Banco Interamericano de Desarrollo que financiaría tanto el **estudio**

**de conceptualización** como el **proyecto**, que finalmente sea aceptado en un concurso de carácter internacional, y cuyo presupuesto rondará los 500 millones de pesetas.

De llevarse a cabo, se instalaría en la Ciudad del Saber en la Zona del Canal ocupada ahora por Estados Unidos, y que quedará liberada cuando el canal y su control pasen a jurisdicción panameña.

## EL COLEGIO MAYOR P. VITERI Y ARANA REUNIO A GRAN PARTE DE SUS ALUMNOS EN EL ACTO ACADÉMICO CELEBRADO EN MONDRAGON



Al igual que en ediciones anteriores, el Colegio Mayor Pedro Viteri y Arana reunió a sus estudiantes y familiares en el Teatro Amaia de Mondragón con el fin de celebrar el acto académico de apertura del curso 98/99.

El día elegido fue el 27 de noviembre. Entre las autoridades invitadas, Javier Mendiluce, director de la escuela de Ingeniería suplantó al Rector Lacunza que se encontraba fuera. Además, Jesús Larrañaga; J.M. Loiti, alcalde de Mondragón; Iñaki Madinabeitia director del Colegio Mayor; Andoni Mendez, decano del Colegio Mayor, y representantes de otros colegios mayores figuraban en la mesa presidencial.

Tal como apuntaba el programa, hubo numerosas intervenciones:

presentación de la memoria del curso anterior por parte del decano; charla de Jesús Larrañaga en torno a "Gestores del futuro y rodaje en la gestión"; imposición de becas por parte del representante del Consejo de alumnos; ...

Pero el momento esperado por muchos de los que se congregaron en el Amaia, fue sin duda alguna la imposición de bandas que tradicionalmente el Colegio Mayor hace a distintas personalidades. Este año las personas elegidas fueron cinco: Jose Mari Ormaetxea, Jose Mari Larrañaga, Juanita Zabalo, Manolo Quevedo, y Miguel Ezeizabarrena.

Zorionak a todos!



## Mondragón Sistemas desarrolla un sistema para la Unión de Explosivos Españoles

**M**ondragón Sistemas está desarrollando un estudio para la automatización del control de carga de camiones para la Unión de Explosivos Españoles.

La Unión de Explosivos Españoles, internacionalmente conocida por su producción de explosivos industriales y cartuchería deportiva, desea a través de este nuevo sistema controlar con absoluta precisión la sincronización de procesos de preparación, stock, transporte, expedición y distribución de producto terminado. Se garantizará igualmente la trazabilidad de los lotes de producción que desde sus 16 centros de distribución se remiten a los distintos puntos de consumo final repartidos a lo largo de toda la geografía estatal.

Esta aplicación, permite unir esta referencia de colaboración con Unión Explosivos Españoles a las correspondientes a empresas tales como Pepsico, Michelin, Fagor Ederlan, Unilever, Marcial-Ucín, Makro o Cristalería Española, para los cuales Mondragón Sistemas ha trabajado en el contexto de la logística y distribución.

La planta dará respuesta a las nuevas necesidades del sector ganadero

## MIBA contará con una nueva planta de producción de piensos

**M**IBA, cooperativa ubicada en el municipio vizcaíno de Markina, desarrolla su actividad en el sector ganadero, y desde sus inicios en 1963, ha implantado nuevos servicios dando respuesta a las necesidades crecientes de sus cerca de 900 socios.

Los incesables cambios del sector ganadero, hacen que la cooperativa

### Nuevos mercados

La inversión prevista será de 500 millones de pesetas, y tiene como objeto acceder a nuevos mercados, abordando primeramente el de la CAV, y las comarcas limítrofes posteriormente.

En cuanto al personal, se incorporarán expertos dedicados a la tecnología de fabricación, mejora y asesoría técnica.



incremente su mercado y se encuentre en la tesitura de adaptar sus medios productivos a los nuevos tiempos.

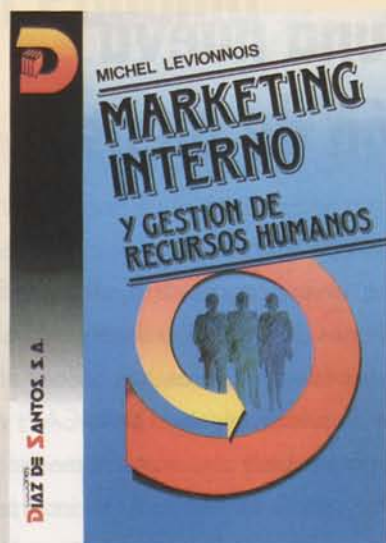
Desde esta perspectiva, se ha elaborado y aprobado unánimemente, un proyecto de construcción de una nueva planta de producción de piensos. De esta manera, se espera dar respuesta a las necesidades del sector al inicio del próximo siglo.

co-comercial. Se producirán diferentes series de piensos cortas para diferentes especies y fases productivas. Para ello, se introducirá la tecnología para el óptimo control de productos y procesos.

Un equipo humano consolidado, comprometido y formado, con los medios adecuados dará respuesta a las necesidades de los socios-ganaderos, y del consumidor final de los productos gana-



## libros



### Marketing interno y gestión de recursos humanos

Michel Levionnois

Frente a la competencia, a las exigencias de los clientes, a los diferentes factores de influencia y de presión, más que nunca, la empresa necesita comunicar en el interior de su propia estructura: ¡Movilizar las energías, las capacidades, las inteligencias y suscitar motivaciones para ganar! Michel Levionnois parte de una idea sencilla e innovadora: los colaboradores de una empresa constituyen un mercado interno, basta aplicar los métodos clásicos del marketing para conocer y hacer evolucionar ese mercado.

Ampliamente ilustrado con ejemplos y testimonios, este libro se dirige a todos los dirigentes de empresas, cualesquiera que sean su tamaño y su sector de actividad, a todos los responsables de la función de personal y relaciones humanas, así como a todos los especialistas de la función de marketing, que descubrirán con interés un nuevo campo de acción.



### Personal y beneficios

Hugo Fair

La administración del personal tiene una gran influencia sobre el resultado final del balance de la empresa. El departamento correspondiente es responsable de reclutar, evaluar y capacitar, de reducir el absentismo, de unificar las estructuras salariales e impulsar el cambio vital. Todos estos aspectos pueden realizar una aportación esencial, cuantificable, pero a menudo olvidada, a la rentabilidad de la empresa. En este libro el lector encontrará una visión práctica de las consecuencias financieras que tiene las decisiones relacionadas con los recursos humanos.



### La empresa y su imagen

Peter Drucker

Para bien o para mal, las empresas tienen una imagen de la cual depende en gran parte su éxito. Los norteamericanos, los japoneses, y ahora los europeos, lo han comprendido así; todos se esfuerzan, cada vez más, por cuidar este apartado fundamental del patrimonio de sus sociedades.

Este libro, que analiza una selección internacional de las mejores campañas "corporativas", es la primera síntesis en castellano sobre los mecanismos de la publicidad institucional.

Al explorar un área todavía no cultivada, esta magnífica obra permitirá, a los responsables de la empresa y a los especialistas, comprender mejor este tipo de publicidad, al mismo tiempo que será de interés para todos aquellos que se interesan por las técnicas actuales de comunicación.



**CIM amplía su oferta de Cursos de Inmersión a otros idiomas. Programa cuatro cursos en francés para 1999 y prevé iniciar cursos también en alemán.**

## Cursos de Inmersión en francés



**D**esde 1991, año en que CIM celebró los primeros Cursos de Inmersión Total en Inglés en Idiazabal, cerca de 500 personas de 140 empresas han participado en estos cursos, que se celebran a lo largo de todo el año según un calendario pre-establecido. Durante el curso 97/98 más de un centenar de personas han asistido a los 23 cursos celebrados entre septiembre y julio.

Hasta ahora estos cursos se habían limitado a la formación en inglés, por ser éste el idioma de mayor demanda en el mundo empresarial. Sin embargo, de cara al curso 98/99 CIM amplía la oferta a Cursos de Inmersión en Francés, y en un futuro próximo ofertará este tipo de cursos también en Alemán, dando de esta manera, respuesta a la creciente demanda por estos dos idio-

mas de sus clientes-empresa.

### Ventajas

La mayor ventaja de este método de aprendizaje consiste en que permite a los participantes (un máximo de seis por curso) "sumergirse" en el idioma, manteniendo un contacto total con él a través de clases y otro tipo de actividades de

más de 13 horas al día durante una semana. Con ello se consigue sobre todo mejorar y aumentar la capacidad de expresión y comprensión oral en el idioma elegido sin tener que desplazarse al país en cuestión. Además, el contenido de cada curso se adapta a las necesidades reales de los participantes.

Por último, cabe reseñar, que CIM pretende dar en todo momento una respuesta flexible a sus clientes completando su calendario con cursos en otras

fechas, niveles o idiomas cuando las necesidades específicas de su clientela o la demanda del mercado así lo requieren.

Para recibir más información sobre estos cursos se puede hacer vía telefónica (943-712055) o a través de correo electrónico (empresas@cim-idiommas.com.).

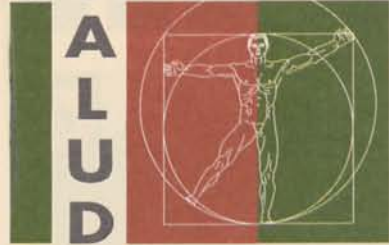
### Cursos de inmersión en francés '99

Fecha	Nivel
<b>1-6 febrero</b>	<b>Intermedio</b>
<b>26-30 abril</b>	<b>Elemental</b>
<b>10-15 mayo</b>	<b>Intermedio-alto</b>
<b>19-24 julio</b>	<b>Pre-intermedio</b>

[empresas@cim-idiommas.com](mailto:empresas@cim-idiommas.com)



## OSASUNA



# Cuando el trabajo se convierte en dependencia

**P**uede resultar por lo menos paradójico, el que en una situación coyuntural de tasas de paro elevadas y de extremada gravedad de los problemas psicofísicos que se dan en la población carente de empleo estable, tratemos de abordar en este artículo, la problemática de la denominada adicción al trabajo. Sin embargo, lo cierto es que en algunos estudios norteamericanos, se hace referencia que hasta un 10-15% del denominado personal directivo puede llegar a sufrir graves problemas emocionales relacionados con su trabajo.

### La "laboradicción"

Entre dichos problemas psicoafectivos está adquiriendo un peso específico importante el problema de la "laboradicción", que aún constituyendo una de las formas de adicción legal primeramente estudiadas, ha pasado prácticamente inadvertida hasta fechas recientes.

Pero antes de adentrarnos en la explicación de los diversos matices de la adicción al trabajo, explicaremos de forma básica en que consiste la adicción

Todo proceso adictivo requiere de la existencia de:

1-Un impulso que el individuo no puede



- controlar de forma efectiva.
  - 2-Reiteración permanente del mismo.
  - 3-Repercusión nociva para el sujeto que sufre la adicción.
- En el libro Psicopatología del Trabajo

del Dr. Alonso Fernández (Catedrático de Psiquiatría de la Facultad de Medicina de la Universidad Complutense de Madrid), en el que dedica un capítulo a la descripción clínica y tratamiento de

### MANIFESTACIONES DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

- Reducción de la vida social y familiar.
- Angustia-irritabilidad.
- Dedicación exclusiva al trabajo.

### CONSECUENCIAS

- Deterioro de las relaciones sociolaborales y familiares.
- Deterioro de su rendimiento laboral.
- Aparición del estrés, asociación de consumo de alcohol, fármacos...
- Aparición a más largo plazo de determinadas complicaciones psicoorgánicas.



dicho proceso, se destacan como principales manifestaciones clínicas de la adicción al trabajo las siguientes:

- Irrefrenable necesidad de dedicación al trabajo, reduciendo o eliminando de hecho su vida personal, social y familiar.
- Angustia-irritabilidad en los momentos ajenos a su actividad laboral.
- Dedicación plena y exclusiva a su trabajo.

## Repercusiones

- Afectación de las relaciones tanto sociolaborales como familiares, que se van a ver sensiblemente deterioradas.
- Deterioro progresivo de su rendimiento laboral, estrés, asociación de consumo de alcohol, fármacos, etc...
- Aparición a más largo plazo de determinadas complicaciones psicoorgánicas (Síndrome Depresivo, Coronariopatías).

La mayor parte de los adictos al trabajo tienen la denominada persona-

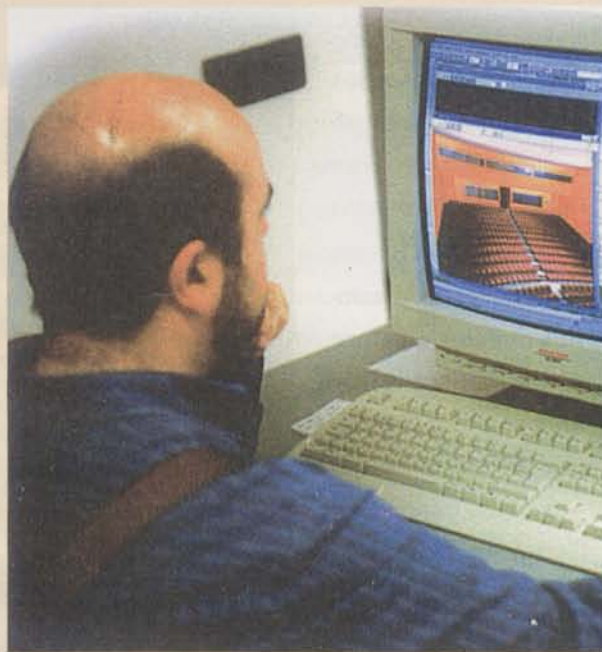
lidad Tipo A, caracterizada por una marcada hiperambición e hipercompetitividad, aunque muchas veces tras la laboradcción se esconde también una ansiosa autoafirmación personal de vanidad y superficialidad, que pretende silenciar aspectos existenciales de mayor profundidad.

Desde un punto de vista terapéutico,

el aspecto quizás más complicado sea la aceptación por parte del afectado de su posible adicción y por lo tanto conseguir la iniciación del tratamiento e indicaciones terapéuticas oportunas.

La terapia que se aplica combina elementos psicofarmacológicos, con psicoterapia mixta (cognitivo-comportamental y existencial) y socioterapia para conseguir una reestructuración del plan global de vida del sujeto.

En resumen, que en la vida la moderación ha de ser una característica importante en nuestros diferentes ámbitos de actuación, y así en nuestro tra-



bajo, si comenzamos de forma habitual y reiterada con jornadas laborales interminables, llevar a casa el trabajo restante, cancelación de periodos vacacionales, etc., quizás deberíamos empezar a pensar, si no empezamos a ser víctimas de la adicción al trabajo, y tomar las medidas oportunas antes de empezar a sufrir sus complicaciones.

## DIA MUNDIAL DEL COOPERATIVISMO



El 21 de noviembre se celebró el Día Mundial del Cooperativismo, que en esta edición contó con un escenario excepcional: el Museo Guggenheim de Bilbao. La Confederación de Cooperativas de Euzkadi organizó la jornada que comenzó a las 11.30 de la mañana con la apertura oficial a cargo de D. Sabin Intxaurreaga, Consejero de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

En el acto, al que asistieron cerca de 200 personas, tomó parte igualmente D. Carlos Berzosa, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid que versó sobre "Cooperativas y globalización económica". También Javier Salaberria, Presidente de la Confederación transmitió el mensaje anual; y tras la clausura se celebró la habitual comida de confraternización, en esta ocasión en Artxanda.



## EURO

# Ya está aquí el Euro

**A** partir del 1 de enero de 1999 entra en vigor para los cobros y pagos que no sean en efectivo. La moneda de los Estados miembros de la UEM es el Euro y los instrumentos jurídicos (contratos, escrituras, hipotecas, cuentas corrientes...) podrán expresarse, con carácter genérico, tanto en pesetas como en euros.

Ante esta nueva situación, pueden surgir algunas interrogantes. Recogemos algunas de ellas.

### ¿Qué implicaciones tendrá la introducción del euro el 1 de enero de 1999 para los consumidores?

■ El 1 de enero de 1999, el euro existirá únicamente como moneda de cuenta. Las entidades bancarias podrán ofrecer a sus clientes la posibilidad de tener cuentas en euros a partir de esa fecha, aunque su transformación en euros no será obligatoria hasta el 1 de enero del 2002. En esa misma fecha se introducirán los billetes y las monedas en euros y todos los ciu-

dadanos de la UEM entrarán en contacto, inevitablemente, con la nueva moneda.

■ En un principio, el euro afectará sobre todo a los mercados financieros, que se convertirán a euros en 1999. Por tanto, los inversores particulares podrían verse afectados directamente por el euro en la medida en que posean acciones, deuda pública o fondos de inversión.

### ¿Qué implicaciones tendrá cambiar de cuenta bancaria?

■ El cambio de cuentas de pesetas a euros se hará de forma gratuita, tal y como establece el Reglamento del Consejo de la UE para la introducción del euro (y también la Ley para la introducción

del euro recientemente aprobada en España). El cliente que desee red denominar su cuenta a euros antes de que



**Las entidades bancarias podrán ofrecer a sus clientes la posibilidad de tener cuentas en euros a partir de esa fecha, aunque su transformación en euros no será obligatoria hasta el 1 de enero del 2002**





## Maier: sortu zeneko 25. urtemuga

finalice el periodo de transición (el 31 de diciembre del 2001), deberá comunicárselo a su entidad bancaria. Las cuentas que se mantengan en pesetas durante todo este periodo se redenominarán automáticamente en euros el 31 de diciembre del 2001.

■ El cambiar una cuenta a euros supone que la moneda base de la cuenta será el euro, por lo que todos los movimientos y saldos de la cuenta se darán al cliente en euros. No obstante, muchas entidades darán al cliente el contravalor en pesetas, a modo informativo.

■ A partir del 1 de enero del 2002, la peseta ya no existirá como moneda de cuenta. El calendario oficial del euro establece un periodo máximo de seis meses para realizar la retirada definitiva de los billetes y monedas en pesetas.

■ Este periodo comenzará el 1 de enero del 2002, fecha en la cual se introducirán los billetes y monedas en euros. Sin embargo, el Gobierno español está considerando la posibilidad de acortar este periodo ( se habla de un periodo comprendido entre uno y tres meses). Numerosos gobiernos han anunciado ya medidas de este tipo.

de tener  
euros



**T** 973ko abenduaren 22an sortu zen Maier kooperatiba Bizkaiko Gernika herrian. Egun berezia ospatzeko fundatzaileen arteko anai arteko afaria prestatu dute jadanik. Horretaz gain, 2000. urte bitartean hainbat ekintza berezi burutzeko asmoa dutela zihurtatu digute.

### Maierren hasiera

Hasiera bateko iharduerak, matrizeria, inyekzioa eta kromado arlokoak ziren nagusiki. 75-77 aldera elektrarresna merkatuan eta automozio arloko bezeroekin hasten da lanean lehendabiziz, eta exportazioak ere etapa honetan hasi ziren. Urteak pasatu ahala, kooperatibaren martxa ona zihurtatu duten hainbat datu ezagutu ditugu: lantegiaren anpliazioak, inbertsio oso inportanteak, bezero berri eta indartsuen zerrenda, eta abar luzea.

### Pertsonaren garrantzia

Maierreko kalitatearen politika kalitate osoaren filosofian oinarritzen da;

bezeroaren, inguruaren eta kapitalaren satisfakzioa helburu izanik. Hala ere, lortu duen garapen integralaren funtzean pertsonenganako konfidantza dago. Ondorengo kontzeptuak ondo definitzen dute Maierren filosofia: giza faktorea kapital inportanteena da; gizartearekiko konpromezua; enpresarekiko identifikazioak; solidaritatea eta abar. Kontzeptu guzti hauek Hobekuntza sistema propioan garatzen dira.

### Maier gaur egun

Kooperatiba honek 95an inauguratu zuten zentro teknologikoa Gernikan bertan. Ondoren beste produkzio unitate berriak ere zabaldu ditu; gaur egungo Maier Taldea osatu arte: Maier Gernika, Maier Navarra eta Galizian kokatzen den Ferroplast.

Salmenten kopuruak gora egin dute urtez urte. 98an 14.105 milioikoak izatea espero da, eta exportazioak 5.272 milioikoak. Aurreko ekitaldiarekin konparatuz, %7an igoko dira, beraz.



## Ekitaldi ugari Gizabidea Fundazioak antolatutako 98ko Arizmendiarieta topaketetan

**K**omunikabideen aurrean pasa den azaroaren 19an egin zuen Gizabidea Fundazioak aurtengo Arizmendiarieta topaketan aurkezpena. Azaroaren 26an ospatu ziren ekitaldi honetan presaturiko ekintza guztiak.

### Sari banaketa

Arratsaldeko 5etan hasi zen On Jose Maria Arizmendiarietaren omenezko egun berezia. Aurreko urteetan bezala, literatur lehiaketaren sari banaketa burutu zen arratsaldeko 5etan.

Aurtengo gaia "Solidaritatearen aldeko urratsa" izanik, epaimahaikideek gaztediak solidaritatearekiko duen kontzientzia eta inplikazio sendoa azpimarratu zuten. Guztira, 19 lan aurkeztu dira, horietatik 11 14-16 urte bitarteko gazteek landutakoak, eta beste 8ak, ez

derrigorrezko bigarren hezkuntzakoek.

A mailan, lehen saria Arrasateko San Frantzisko Xabier ikastokao "Eurixa" taldeak eskuratu zuen; bigarrena, David



Sanchez eta Amaia Astizek; eta hirugarrena, "Edur" taldeak.

B mailari dagokionez, lehen saria Arrasateko San Viator ikastolako Bidasoa taldeak eskuratu zuen. Bigarren saria, berriz, Almeneko "Txernobil, bizi ala hil?" izenburuko lanak, eta hiruga-

rrena, "Oihatz" lemapean, Donostiako La Salle ikastetxeko ikasle talde batek. Bestalde, hurrengo deialdia ere egina dago jadanik, "Amets bat eraikiz" gaitzat hartuz, 99ko maiatzaren 17a bitartean entregatu beharko dira lanak.

### KUlren aurkezpena

Eguneko egitaraua jarraituz, arratsaldeko 6.30etan eman zitzaion hasiera funtsezko ekintzari. Aurtengo honetan, Kooperatibismoaren Unibertsitate Institutoaren berri emateko helburuarekin, Jose Mari Larrañaga eta Jon Sarasua izan ziren gonbidatuak. Mondragon Unibertsitatearen inizatibaz sortu eta Gizabidea Fundazioaren kolaborazioaz kontatuko duen Instituto berriak, ikusmin handia piztu zuen komunikabideen artean.

Egun berezi honek merezi zuen amaiera emateko, arratsaldeko 7.30etan Arrasate Musikal Eskolaren languntzarekin, kontzertu bat izan zen. "Oihuzka" bostkote arrasatearrak eskaini zuen aipatutako kontzertua.

## CICLO SOBRE AUTOMOCION ORGANIZADO POR MU

El pasado 26 de noviembre se presentaron y dieron comienzo las sesiones del Ciclo "Claves para competir en la industria de automoción" que organizan ACICAE; Mondragon Unibertsitatea, a través de AUZ; y el Cluster de Conocimiento. Tomaron parte J.J.



Ugarte, representante del Cluster de Conocimiento, J.M. Uzkudun como presidente del Cluster de Automoción, e I. Lacunza como Rector de Mondragon Unibertsitatea. Cerca de 45 personas se reunieron en la sala Besaide del Palacio de Otalora, interesados en el tema. El ciclo consta de 12 sesiones que se prolongaran hasta el próximo mes de mayo.



**Mikrosistemaren garapenak eragin zuzena izango du etorkizuneko proiektuetan**

## Ikerlanek 150 milioi pezetako inbertsioak aurreikusten ditu



**I**KERLANek 150 milioi pezetako inbertsioak egingo ditu hurrengo hiru urtetan, Mikrosistema teknologiak garatzeko konkretuki. Helburua iharduera honetako ahalmen teknologikoa handitzea eta aurrera begira hartu beharreko neurriak ikertzea izango da, MCCko esparruaren barruan hain zuzen.

Mikrosistemak, oso tamainu txikiko gailu adimenduak dira, zirkuitu integratuak erabiltzen dituztenak eta prozesu funtzioak egin ditzaketenak.

### **Etorkizuneko proiektuetan eragina**

Ikerlanek aurrera begira garatu beharreko arlo estrategikoa kontsideratzen

dute honako hau, izan ere, Mekatronikan aurrerantzean izango duen eragina ezinbestekotzat jotzen da.

Mikrosistemek, elektrotresnen arloan, ekipo ondasunen arloan, automozioan eta elektronikan ere aplikazio zuzenak izatea espero da etorkizunean, eta eragin zuzena izango du produktu berriak garatzeko orduan.

Iniziatiba hau Estatu Batuetako Massachusetts Institute of Technology delakoarekin elkarlanean eginiko ikerketa lanaren emaitza da. Era berean, Eusko Jaurlaritzaren laguntza izan du proiektu honek. Bere aldetik, MCCk industri taldeko produktuetan eta negozio berrien sorreran izan ditzakeen eragina kontutan hartuz, teknologia berri honen aldeko apostua egitea erabaki du.

IKERLANek ezagupen eta esperientzi handia du mikroelektronika, mekanika eta sensoreen arloan, azken urteetan garatu dituen proiektu desberdinek horrela frogatzen dutelarik.

## **ARRASATEKO KOOPERATIBISMOARI BURUZKO MINTEGIA**



Kolonbiatik etorritako lagun hauek astebeteko egonaldia egin zuten gure artean Arrasateko kooperatibismoaren berri izateko. Hainbat lantegiri bisita egiteaz aparte, lege-aspektuak, historia, eta bestelako gaiak jorratu zituzten mintegi honetan. Argazkia Otxaloraren inguruetan hartutakoa da.



## Eroski compra 26 supermercados "Veins" en Cataluña

**E**l Grupo Eroski ha reforzado su presencia en la Comunidad catalana, con la adquisición al Grupo Distac de los 26 supermercados "Veins" que tenía en la provincia de Barcelona. Cuentan con una superficie total de 10.000 m<sup>2</sup>, una facturación de 9.000 millones de pesetas y una plantilla total de 370 trabajadores.

El Grupo Eroski contaba ya con dos hipermercados en Tarragona y Cornellá y una red de 10 supermercados con la marca comercial Consum. Enseña con la que también operarán en adelante los 26 supermercados comprados a Distac.

### Eroski: número uno estatal

Esta adquisición, junto con las alianzas materializadas en los pasados meses con Unide, Mercat y Vegalsa, en otras comunidades, consolida al Grupo Eroski como el primero de la distribución alimentaria española. Cuenta con unas ventas totales de 600.000 millones de pesetas y una amplia red de 820 supermercados, 2.023 autoservicios Charter y 47 hipermercados EROSKI y MAXI repartidos a lo largo de la península.

Cuenta además con 55 oficinas de la Agencia de Viajes Eroski y 5 estaciones de servicio.

La planta dará respuesta a las nuevas necesidades del sector ganadero

## Batz kooperatibak planta berria zabalduko du Brasilen

**B**izkaiko Igorre herrian kokatzen den Batz kooperatibak planta berria eraikiko du Brasilen datorren urtean.

Taubaté izeneko herrian eraikiko den Batz do Brasil pasa den irailean sortuzen elkarte gisa. Bere bazkideak bi dira: Batz eta Gamesa Participaciones, bakoitzak %50a izanik. Ekintza hau MCC eta Gamesa Taldeak, Mercosur

zaturiko dena, beste 300 milioiko inbertsioa espero da.

Eragiketa honekin, Brasilen kokaturik dauden automozio fabrikante desberdinekin hainbat operazio egitea espero da.

Brasilgo planta honetan, katu igotzailak, pedaleritza eta eskuzko frenoko palankak fabrikatuko dira nagusiki. Bezero inportanteena General Motors/Opel



aldean automozio arloko inizatibak bultzatzeko sinatu berri duten akordioaren lehen emaitza kontsidera daiteke.

### 600 milioiko inbertsioa

Lehendabiziko fasean 600 milioiko inbertsioak aurreikusten dira. Bigarren etapa batean, 2.001 urte bitartean gau-

izango da, nahiz eta momentu honetan beste firma batzuekin ere hainbat kontaktatu izan: Volkswagen, Fiat eta beste batzuk.

Datorren ekitaldiari begira, 660 milioiko fakturazioa espero dute, eta 2.000 urterako 1.230 milioikoak izatea espero da. Hasiera batean, 50 lanpostu inguru sortuko dira.



Continúa su expansión con nuevas sucursales en Castilla-León

## Caja Laboral cuenta actualmente con 251 sucursales y una plantilla de 1442 socios



**C**aja Laboral organizó una rueda de prensa, para informar de los últimos detalles sobre la política de expansión hacia Comunidades limítro-

fas a la Comunidad Autónoma Vasca. Juan José Arrieta, Director General de la entidad expuso en líneas generales las sucursales que a lo largo de este

ejercicio 98 se han abierto en la Comunidad de Castilla-León, concretamente en Burgos y Valladolid.

El Director General indicó igualmente que a finales de este ejercicio Caja Laboral contará con un total de once sucursales en esta Comunidad. Recordemos, en este sentido, que recientemente se han abierto dos nuevas sucursales en Valladolid.

### Nuevas sucursales en 1999

Asimismo, este plan de expansión proseguirá en 1999, esperando la apertura de otras cuatro nuevas oficinas en Valladolid y tres en Palencia.

Caja Laboral cuenta actualmente con 251 sucursales y una plantilla de 1.442 socios, previendo obtener en este ejercicio unos beneficios brutos de 18.000 millones de pesetas.

## Euskadiko Kutxak enplegua sustatzeko kolaborazio hitzarmena sinatu du Gipuzkoako Foru Aldundiarekin

**P**asa den abenduaren 10ean sinatu zuten Euskadiko Kutxa eta Gipuzkoako Foru Aldundiak autoenplegua bultzatzeko "Gidalan 2000" programa.

Europear Elkarteko Fondoetatik 182 milioiko aportazioa jasoko duen pro-

grama honek, lehendabiziko urte honetarako 600 milioiko aurrekontu orokorra izango du.

Enpresa sortzeko ideia izanik, horren bultzatzaileek %0ko interesa izango duten kredituak eskuratu ahal izango dute.

Aristondo, Euskadiko Kutxako ordezkariak eta Santano, Foru Aldundiko ordezkariak, azaldu zuten, datorren urtean zehar 100 proiektu inguru onartu eta bultzatzea espero dute. Horretaz gain, ideia berri horien bidez 200 lanpostu berri sortzea espero da.

Onartuko den enpresa proiektu bakoitzaren biabilitate ikerketa burutuko da lehendabizi, ondoren, mailegua efektiboa egingo da eta gainera, tutore baten laguntza izango du proiektu bakoitzaren pertsona edo talde bultzatzaileak.



Con un volumen de inversión cercano a los 2.000 millones de pesetas, Fagor Arrasate suministrará cuatro líneas de corte al mayor fabricante de acero de Egipto.

## Nuevo éxito internacional de Fagor Arrasate en líneas de Corte

**F**agor Arrasate S.Coop, líder en el diseño y suministro de líneas de corte y procesado de chapa, ha obtenido nuevamente un gran éxito en los mercados internacionales.

En dura competencia con competidores alemanes, italianos y norteamericanos, Fagor Arrasate fue elegido para suministrar 4 líneas a Alexandria National Steel Company en Egipto. Esta empresa es la mayor fabricante de acero de Egipto y una de las más renombradas en el concierto internacional por su nivel de calidad y eficacia.

La inversión se inscribe en la gran ampliación que la siderurgia egipcia está realizando, entre la que figuran, también, una línea de decapado de un fabricante alemán y una nueva planta completa muy moderna.

### Línea de corte

Fagor Arrasate suministrará una línea de Corte Transversal de hasta 13 mm. de espesor con aplanadora dotada de cambio automático de cassette, cizalla volante de alta velocidad, apilador de hasta 15 metros de longitud, y corte de bordes integrado. Incorpora igualmen-



te, un sistema de limpieza por turbocepillado, marcaje on-line, estampado de códigos y control por ordenador con incorporación de diagnóstico, monitorización y control de producción.

También suministrará Fagor Arrasate, una línea de corte transversal de alta velocidad con cizalla rotativa, aplanadora de altas prestaciones y apilador doble avanzado.

La línea de corte longitudinal será capaz de procesar bobinas de hasta 10 mm. de espesor y dispone de troceadora de bordes, cizalla circular con cam-

bio automático de utillaje, sistema de corte Shimless por ordenador; tensor móvil automático, posibilidad de extraer bobinas sin flejar, cambio automático de discos separadores, control por ordenador y diagnóstico integrado.

Por último, también se suministrará una línea de flejado avanzada que complementa las anteriores mencionadas.

El volumen de la inversión total calculada, se acerca a los 2.000 millones de pesetas.



## MCC en la prensa

### Crecer, crecer, crecer

Antonio Cancelo. Ranking Nº 98 (Sobre perspectivas de futuro)

(...)

**E**l sector financiero será uno de los más afectados por la incorporación del euro, debido a los mayores costes de adaptación, la reducción de márgenes de intermediación y la fuerte reducción de los ingresos derivados de las operaciones de cambio. Temas que son objeto de atención preferente por parte de Caja Laboral.

(...)

En componentes de Automoción, que es una división también eminentemente exportadora (56%), la crisis se está dejando sentir, sobre todo, en los mercados emergentes y en los nuevos

países productores. Sin embargo, prosigue la tracción de la demanda interna europea, que es nuestro principal mercado, por lo que confiamos en mantener el buen nivel de estos últimos años.

En nuestras actividades relacionadas con los Bienes de Consumo Duradero, como son la producción de electrodomésticos y sus componentes, así como la fabricación de autocares y artículos de ocio y deporte, creemos que para 1999 seguiremos contando con expectativas favorables, basadas en el incremento del consumo privado en los países europeos, incluida Espa-

ña, en el repunte de la inversión en construcción y la intensificación del turismo.

(...)

El Grupo Distribución, liderado por Eroski y convertido hoy en el primer grupo de la distribución alimentaria española, prevé facturar este ejercicio en torno a 478.000 millones de pesetas, un 26% más que en 1997.

Las perspectivas para este sector creemos que son positivas, sustentadas en la buena evolución del consumo privado en España y en las mejores oportunidades para importar a mejor precio desde los países emergentes".

## "El reto de las cooperativas coincide con el de las empresas: ser competitivas"

Jesús Larrañaga. El Correo. (15-11-98)

### (...) Jornada de 35 horas

La adecuación a una nueva jornada se efectúa por evolución de las condiciones de la vida, no tanto como para que resuelva el problema del paro. No obstante, el proceso es inexorable. Considero que tan importante como la disminución del tiempo del trabajo es la flexibilidad y adaptabilidad a ella. El nuevo panorama de mercado global va a requerir jornadas de otra distribución y es donde puede estar el

juego. La patronal y los sindicatos llegarán a una conclusión de desmontaje progresivo con la única salvedad de no ir más deprisa que los países más avanzados, porque nuestra productividad es comparativamente menor.

(¿Se reducirá el paro?) Con el despliegue tecnológico tan brutal y sin haber sido utilizado en su plenitud, ni haber sido utilizado en su plenitud, ni llegar a su máxima potencialidad,

existirá siempre un paro estructural de alguna cuantía. Como medida básica para atajarlo hay una muy clara, la formación intensiva y extensiva en los distintos grados de quienes no puedan alcanzar una formación superior y, la proliferación de escuelas profesionales y de trabajo ocupacionales es la vía más directa y, en último lugar, la sociedad que, como instancia moral, tiene que plantearse un sistema de redistribución de riquezas y rentas".



**TU Lankide** *Ereketaxie Kontseiluak Gabon Jai Heriotzualak eta Urte Berri*

*On opa diruzue.*



*El Consejo de Redacción de **TU Lankide** es desea unas Felices Fiestas y un próspero Año Nuevo.*



**Aro Leasing • Caja Laboral • Lagun Aro • Lagun Aro Vida • Seguros Lagun Aro**

**Batz Sistemas • Cikautxo • Fagor Ederlan Automódulos • Fit Automoción • FPK • Luzuriaga Maier • Ferroplast • Mapsa • Copreci • Eika Embega • Fagor Electrónica • Matz-Errekr • Orkli Tajo • Orona • Biurrarena • Tschman • Urssa Covimar • Etorri • Lana • Vicon • Dikar Eredu • Luerfil • Hertell • Irizar • Urola Aicop • Alkargo • Coinalde • Danona Litografía Elkar • Oiarso • Osatu • Fagor Electrodomésticos Extra Electromanager • Geysler Gastech • Mc Lean Zerco • Coinma • Danona Fagor Industrial • Kide • Berriola • Fagor Automation • Diara • Enyca • LKS • LKS Ingeniería MSI • Ondoan • SEI Fagor • Aurrenak • Batz Fagor Arrasate • Fagor Sistemas • Cima • Ona-Pres • Danobat • D+S Sistemas Estarta Rectificadora • Goiti • Lealde • Soraluze Doiki • Egurko • Latz • Ortza • Zubiola**

**Consum • Erein Comercial • Eroski • Erosmer • Auzo-Lagun • Barrenetxe • Behi-Alde • Miba • Unekel**

**Ideko • Ikerlan • MTC • CIM • Eteo • Irakasle Eskola • Lea Artibai • Mondragón Eskola Politeknikoa • Mondragón Unibertsitatea Otalora • Txorierra • AscCorp • Fundación MCC Mondragón Eskola Politeknikoa • MCC Inversiones • Mondragón Eskola Politeknikoa MCC Desarrollo • Mondragón Eskola Politeknikoa • MCC Sustrai • Euscol • Indobask • MCC Internacional Mondragón Beijing • MCC Brasil-Lucro • MCC India MCC Mondragón Colombia Mondragón Zagros**



**próximo número: ANTE EL SÉPTIMO CONGRESO COOPERATIVO**