

TU

L A N K I D E



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Satisfacción del cliente
Las personas
Cooperación
Productos y servicios
Mejora continua
Compromiso social



evolución
de MCC
**SE CUMPLEN
LAS PREVISIONES
GENERALES
DEL GRUPO
INDUSTRIAL**

**antzinakoak
ZERRAJERUAK**

**ALDE
VOLUNTARIADO
BORONDATEZKO
LANAREN ALDE**

**MAIER
CONSTRUIRA
UNA PLANTA
EN EL VALLE
DE ULZAMA**

LOS VALORES CORPORATIVOS

TU

L A N K I D E



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
revista fundada por el padre José M.º
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azatzu. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

DIRECTOR:

Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.º Ormaechea.

Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jasús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M.º Aldekoa.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

bitz gutxitan

Enpresaren izakera



Bezeroaren satisfakzioa, pertsonak, Kooperazioa, produktu eta zerbitzuak, hobekuntza eta gizartearekiko konprometua. Horiek dira gure Balore Korporatiboak. Ezagutzen al ditugu?

Evolución de MCC

Se cumplen las previsiones del Grupo Industrial

Al finalizar el mes de noviembre las ventas del Grupo Industrial crecieron un 20 % en relación al año anterior.

Esta evolución ha incidido positivamente en el crecimiento del empleo industrial.



ANTZINAKOAK

“ZERRAJERUAK”

Zerrailaren inguruan historikoki izan dugun industria nabarmena da eta horren ondorioz oso zerrailari onak sortu dira Euskal Herrian.

Bere garaian ondo ikusitako profesionalak izan arren ere, gaur egun, garen teknologikoa dela eta, desagertzeko zorian daude.

ALDE Voluntariado

Con el fin de promocionar el asociacionismo en el País Vasco y Navarra, Caja Laboral y la Fundación EDE han puesto en marcha un centro de información y asesoramiento para el voluntariado y entidades no lucrativas.

editorial 4

Valores Corporativos

en portada 5

¿Valor? Se le supone.....5

Valores Corporativos

en MCC8

Otros tiempos.....14

Globalización

y Valores Corporativos11

Misión y pedagogía14

*evolución
de MCC* 18

3ª edad 24

*aula
cooperativa* 25

antzinakoak 26

*estrategias
de empresa* 30

begi belarri 32

colaboraciones 36

*seguridad
en el trabajo* 38

*kooperatibetako
berriak* 40



MAIER, en el Valle de Ulzama

El nuevo proyecto para la construcción de una planta en el Valle de Ulzama supone una inversión de 1300 millones de pesetas. Junto a la Cooperativa de Gernika, participa la francesa MGI-Coutier y el Gobierno de Navarra.



Un premio para DIARA

49

Obtuvo un "Delta de Plata" en diseño industrial, un galardón concedido a muy pocas empresas vascas que premia la actividad profesional de Diara.

Diara
DISEINUA

Euskadiko Kutxa Medicus Mundi

Bi entitate hauek hitzarmena sinatu berri dute. Horren bitartez Medicus Mundik egiten duen lanarekiko laguntza sustatuko duen txartela jaulkiko dute.



40

La peculiar forma de la organización interna de las cooperativas, cuya expresión más significativa se encuentra en los métodos de elección de sus principales directivos y en la distribución de las ganancias -y pérdidas- generadas, es el resultado de una concepción en cuyo origen hubo mucho de rebeldía ante el modelo clásico capitalista generalizado en las empresas. Para sustentar las ideas que brotaron espontáneas al comienzo, siete lustros más tarde se redactaron diez Principios Básicos desde la soberanía del trabajo a la transformación social, definidos de forma abstracta, eso que es muy difícil de diseñar y que al materializarse se les pueden dar muchas interpretaciones, pero que, pese a esta indudable dificultad, constituyen actualmente algo así como el código moral que hemos decidido cumplir y respetar.

Avanzando más en la materialización de la cualidad de los postulados de MCC, más adelante, ya en el IV Congreso, se aprobaron seis líneas de conducta que a manera de ejes cardinales debían regir las políticas, la forma de implantarlas y los objetivos finales de la totalidad de empresas que realizan el conjunto de actividades económicas y sociales. Esta vigorosa puesta a punto de ciertas claves definitorias de la personalidad social y moral de MCC ha servido de este modo para avanzar en decisiones como la internacionalización de la actividad de nuestras empresas o en la programación de acciones para dar satisfacción a la clientela. El conjunto de las seis nociones se definen como valores corporativos. Quedaron así estas propuestas elevadas a rango prioritario que los planes de trabajo cotidianos y los planes de gestión anuales deben recordar para condicionar sus estrategias de modo que sean conse-

cuentes con las pautas elegidas.

Sea porque no se creyó necesario o porque se daban por conocidos, lo cierto es que, después de más de dos años, es ahora cuando en este número de esta revista se da cabida al análisis de los valores corporativos cuando probablemente ya debieran haberse divulgado, con la necesaria proyección didáctica, hace mucho tiempo. Y es que resulta muy difícil que cualquier comunidad de trabajo, tan amplia y tan dispersa como la nuestra, haya podido percibir siquiera la importancia que tiene la adopción de unas líneas maestras que han de llenar, con preferencia a otras, el clímax diario, institucional y de gestión, y que a su vez haga que los resultados respondan al estímulo institucional que encierran tales valores.

No basta que su enunciado lo conozcan en el círculo de la alta dirección, ni siquiera que sea de dominio de los 350 a 400 que participaron y las aprobaron en ese IV Congreso. Es absolutamente imprescindible que su divulgación sea más permeabilizada y que impregne de forma íntima y convincente la vida social y las acciones de cada uno de los socios, de modo que se pueda palpar materialmente lo que no puede quedar en mera abstracción. Los valores corporativos no son una antología etérea de las mejores intenciones de las que presumir, sino algo que debe inspirar las acciones en la búsqueda de los mejores resultados concretos para los trabajadores que estamos dentro y para la sociedad que nos rodea, noción que, como un "valor" más, ha quedado fijado pétreamente como uno de los seis hitos a cumplir: compromiso social "generando empleo y promocionando económica y humanamente el entorno social". □

Valores Corporativos

¿Valor?... Se le supone

José Ramón Fernández, Responsable de Publicidad de MCC

Los Valores Corporativos definen, perfilan e identifican el talante, la actitud y la fuerza de una Empresa o de una Organización. Representan en su conjunto una unidad de valores que no sólo se integra en dicha Empresa o en dicha Organización, sino que se convierte en parte inseparable de las mismas.



La fuerza de una empresa queda definida por sus valores corporativos

Comentándole a un compañero de trabajo que el director de la revista T.U. Lankide me había pedido un artículo de cien líneas (tranquilo lector, que van a ser menos) sobre los **Valores Corporativos**, me contestó que él era muy escéptico para eso de los "Valores". Confieso que me alegré con la respuesta, ya que el escepticismo presupone, al menos, una pequeña dosis de duda y porque muy posiblemente la respuesta más común, de nuestros cooperativistas, hubiera sido ésta: *Hombreeee, Valores Corporativos, no me vengas con chan-*

fainas. En fin, sea como fuere, y aunque a mucha gente le puedan parecer los "Valores" un conjunto de obviedades expresadas en clave de descubrimiento, no resulta para nada gratuito sistematizar y potenciar un pequeño ramillete de acciones, actitudes y pautas de conducta que puedan servirnos, como una herramienta más de gestión, para optimizar el quehacer cotidiano.

En este número del T.U. se hace una glosa de los valores más relevantes de nuestra Experiencia Cooperativa, por lo que en este artículo sólo voy a reseñar los **Valores Corporativos** contemplados en el documento Política Empresarial de MCC, aprobado en el

“Los Valores Corporativos son la expresión de la personalidad de la empresa, compromiso y guía de conducta de las personas y base para el éxito empresarial”

IV Congreso Cooperativo y del que extraemos el siguiente párrafo: **“Los Valores Corporativos** son la expresión de la personalidad de la empresa, compromiso y guía de conducta de las personas y base para el éxito empresarial. Este modo de comportarse identifica el carácter de la Organización, que le distingue de otras, y la vivencia colectiva de estos valores es la que da sentido a la citada Organización. Estos “Valores” deben ser conocidos y participados por todos los integrantes de la empresa, de forma que la conducta individual y colectiva sea acorde con los postulados corporativos.”

Los **Valores Corporativos** que MCC estima prioritarios para su proyección como grupo empresarial son los siguientes: **Satisfacción del cliente, las Personas, Productos y Servicios, Cooperación, Mejora Continua, Compromiso Social.** □

LOS VALORES

SATISFACCION DEL CLIENTE



En la certeza de que el destinatario de nuestros productos y servicios es la razón última de nuestra propia existencia como empresa. Adelantándonos a sus necesidades y previendo el futuro, con un trato personal, singularizado y testeando, permanentemente, su grado de satisfacción.

LAS PERSONAS

Donde la conocida expresión de que las personas son el primero y el principal activo de la empresa no sea sólo una frase hueca y grandilocuente sino que responda a una viva realidad. Donde se incentive la creatividad, la iniciativa y la capacidad de comunicación en perjuicio de la copia, la inmovilidad, el servilismo, y el pedigrí de algunas personas, y donde la formación sistemática garantice la permanente actualización de todos los trabajadores.



COOPERACION

En nuestro modelo cooperativo de gestión compartida, la palabra cooperación adquiere su más amplio significado. Colaboración individual, colaboración en equipo y sobre todo participación en un proyecto de empresa global, transcendente en lo social pero a la vez competente y eficaz. Compartir responsabilidades, delegar funciones, asumir riesgos, involucrar al colectivo en los procesos de organización y compartir, asimismo, las satisfacciones del cumplimiento de los objetivos. Estas son las claves de la “Cooperación”, juntamente con el respeto a las reglas de juego preestablecidas.



CORPORATIVOS

PRODUCTOS Y SERVICIOS



Conscientes de que la forma más objetiva de aprecio y valoración de una empresa se percibe a través de sus productos. Productos y servicios cuya producción, comercialización y seguimiento posibilita la generación de recursos suficientes para la consolidación y desarrollo de nuestra Corporación. La búsqueda de la garantía plena, la búsqueda, igual-

mente, de servicios singulares y la optimización de los mismos, son factores que nos pueden ayudar en la consolidación de nuestro posicionamiento en los mercados.

MEJORA CONTINUA

Con la búsqueda permanente de la optimización de sistemas y procesos, en un entorno cambiante y donde la adaptación a los nuevos mercados y la actualización de nuestra oferta de productos y servicios debe ser constante. El carácter abierto de los cuadros directivos, permeables a las exigencias de las nuevas tecnologías debe servir de catalizador en la tarea de motivar a todos los integrantes de cada cooperativa, en la aplicación de la mejora continua que, por definición, forma parte del quehacer cotidiano.



COMPROMISO SOCIAL



Que no se agota en los relativamente estrechos límites de las propias empresas de MCC, sino que trasciende al entorno donde se hallan ubicadas. Propiciar el empleo y crear riqueza social son acciones irrenunciables avaladas por nuestra vocación social. Y dentro de este "Compromiso Social" no podemos dejar de proclamar nuestro respeto al ecosistema y la búsqueda de soluciones que, sin menoscabo de la eficacia, permitan el desarrollo equilibrado de nuestras empresas y la búsqueda, igualmente, del pleno empleo

con la creación de puestos de trabajo. Mondragón Corporación Cooperativa asume una responsabilidad histórica cuya materialización más significativa son las cooperativas de MCC.

El valor se le supone

son considerados

Este ha sido un breve repaso a nuestros *Valores Corporativos*, Valores cuya máxima virtualidad reside no sólo en sus características específicas sino en la facultad de que se mantengan permanentemente en el tiempo aunque, eso sí, con la suficiente capacidad de adaptación a los nuevos entornos y a las nuevas circunstancias.

No quisiera terminar este texto necesariamente árido, sin aplicar una pincelada alegre, y que de paso justifique el título del artículo, afirmando que a una Corporación tan atípica como la nuestra, física y casi metafísica (una franciscanía empresarial, en frase de un ilustre cooperativista), con *Fundamentos Cooperativos, Principios Básicos, Pensamientos de Don José María...*, el *Valor* (como conjunto de valores), igual que en la milicia, *se le supone*.

Los Valores Corporativos en MCC

Paco Azpiazu, Unidad de Planificación Estratégica

El autor define los conceptos de Cultura y Valores empresariales, que en su opinión están muy ligados a sus fundadores o líderes.

También nos invita a reflexionar sobre si somos coherentes en el terreno de la praxis con los Valores Corporativos aprobados por todos nosotros.



Cultura y Valores empresariales

Casi todos los autores que han escrito sobre la excelencia y el liderazgo empresarial señalan en su análisis la existencia en dichas empresas de una cultura y unos valores en los que se soporta su éxito como organización empresarial.

En todos los casos, dichas culturas y valores fueron creados por sus pioneros, fundadores o líderes que, con una atención casi fanática al tema, lograron crear una doctrina y expresar qué pretendían hacer en su empresa y cómo debían ser todos los que participaran en el proyecto.

Edgar H. Shein, profesor de dirección de empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts y asesor de importantes empresas, definió la cultura empresarial en 1988 como "un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"

Tom Watson presidente de IBM dijo en 1962: "Estoy convencido de que toda organización, al objeto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a toda su política y a sus acciones. En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias. Y por último, creo que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso a lo largo de la historia de la empresa, excepto esas creencias básicas que he señalado". Y añadió: "En otras palabras, la filosofía, el espíritu, el impulso fundamental de una organización tienen mucho más peso, para sus relativos triunfos, que los recursos técnicos o económicos, la estructura organizativa, la innovación y el sentido de la oportunidad. Estos elementos son esenciales para el éxito, en efecto, pero creo que tiene más transcendencia la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen."

W.G.Ouchi autor en 1981 del libro de la "Teoría Z" que expone los modos de transformar las organizaciones actuales para que funcionen mejor en orden a una mayor integración del personal y una eficiencia superior, señalaba:

"El fundamento de cualquier compañía Z es su filosofía. La idea de combinar los asuntos prácticos de una empresa con intereses idealistas puede parecer extraña, pero a pesar de las creencias populares en contra, filosofía y negocios son perfectamente compatibles. En la medida que las decisiones

pragmática de una organización provengan de un conjunto integrado de ideales conscientes, habrá más posibilidades de que tengan éxito a largo plazo. Una filosofía puede ayudar a que una empresa mantenga su sentido de unidad estipulando explícitamente aquello que es o no importante. Sin embargo, la filosofía más que una vaga noción de lo bueno y de lo malo de una compañía, debe constituir un credo cuidadosamente meditado conocido por todos los empleados. La filosofía puede convertirse en el elemento más poderoso para vincular las actividades de los empleados mediante un consenso de las metas y los valores. La filosofía constituye un patrón de respuestas frente a los problemas, explica porqué ciertos comportamientos obtendrán una recompensa y da origen a la imagen de la compañía, que incluso puede afectar la imagen que el individuo tiene de sí mismo. Aplicar los principios expresados en la filosofía a las tareas laborales diarias para que evolucionen los patrones culturales de comportamiento e interacción, es tan importante como la creación misma de la compañía Z".

Los valores empresariales son considerados como el núcleo de la cultura empresarial por crear un sentido de identidad y diferenciación de la organización y fueron definidos por el experto americano **Brian Hall**, quien tomó parte en el II Congreso Mundial Vasco en 1987, como "Los valores son prioridades asumidas por una persona o por una institución que reflejan las imágenes internas y la visión del mundo de esa persona o institución. Estos valores son transmitidos también a los productos del esfuerzo humano: las obras que hacemos y las cosas que

"Los valores empresariales son considerados como el núcleo de la cultura empresarial por crear un sentido de identidad y diferenciación de la organización".

creamos. En el individuo, los valores son además prioridades elegidas que se ponen en práctica en la vida cotidiana que recrean el desarrollo de las persona y de la comunidad de personas con las que vive y trabaja".

Contexto cooperativo en MCC

La cultura empresarial o filosofía orientadora de nuestra Experiencia Cooperativa ha estado inspirada por los Principios Cooperativos originalmente seleccionados y expresados por los pioneros de Rochdale en 1844 y por nuestro líder doctrinal D.Jose María Arizmendiarieta, quien con una extraordinaria visión empresarial se adelantó varios decenios a las actuales teorías del "management" moderno.

Con independencia de la filosofía cooperativa forjada desde los pioneros de la Experiencia hasta nuestros días, plasmada en numerosos documentos de los fundadores, el proceso de la nueva configuración institucional de nuestra Corporación ha permitido concretar, definir, y actualizar **nuestra**

“Las modernas tendencias del ‘management’ nos recuerdan que son las personas las que hacen funcionar los negocios”.

Cultura Empresarial. Este conjunto de creencias fueron proclamadas en los **10 Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón** aprobados en el I Congreso en 1987, posteriormente en el III Congreso de 1991, se definió la **Misión de la Corporación MCC**, y finalmente en el IV Congreso de 1993, con motivo de sancionar la Política Empresarial para el período 1993-1996, se aprobaron los **6 Valores Corporativos** actualmente vigentes:

Satisfacción del Cliente, Las Personas, Los Productos y Servicios, La Cooperación, La Mejora Continua y El Compromiso Social.

Valores que tratan de concretar los comportamientos esenciales que deben caracterizarnos, y cuyo contenido está afectado por los condicionantes del entorno y por la definición de nuestra personalidad diferenciada en el nuevo contexto competitivo.

Dentro del documento de la Política Empresarial de MCC 1993-1996 en el

texto introductorio de los Valores Corporativos se dice que: “MCC, al proyectarse como unidad de imagen corporativa, tiene el compromiso y la responsabilidad de unificar sus modos básicos de comportamiento, para lo cual, además de los valores propios de la Experiencia Cooperativa expresados en sus Principios Básicos, y de los que hemos acuñado hasta el presente, debe potenciar la vivencia de los seis Valores que se someten a la aprobación del IV Congreso”.

Igualmente, se señalaba en el citado documento que: “Para que el conjunto de estos Valores sea vivencialmente incorporado al modo de gestión habitual, es necesario enfocar su implantación bajo la visión y filosofía de la mejora continua. Los equipos directivos, en sus respectivos niveles, tienen la responsabilidad de introducir y comunicar los valores y movilizar a sus colectivos, proporcionando la visión global y liderando el cambio que supone la vivencia de los mismos.

Conclusiones

Todas las empresas y organizaciones con éxito se soportan en una cultura empresarial y en unos valores forjados por sus fundadores o líderes cuya adhesión de los colectivos les confiere su fuerza competitiva más relevante.

Las modernas tendencias del “management” nos recuerdan que son las personas las que hacen funcionar los negocios y proclaman que buena parte de los problemas empresariales sólo se remediarán cuando se aprenda a dirigir a las personas de forma que éstas se impliquen en un proyecto común.

Decenas de años antes, nuestro líder doctrinal D. José María Arizmendiarríeta esculpió los fundamentos filosóficos

de nuestra Experiencia Cooperativa estableciendo a las personas como el eje de la actividad empresarial y a la solidaridad y participación como las claves de comportamiento.

El proceso de institucionalización de Mondragón Corporación Cooperativa ha permitido plasmar y actualizar nuestra **Cultura Empresarial** a través de la ratificación de los Principios Básicos, y de la definición de la Misión y de los Valores Corporativos.

Si las técnicas de la gestión empresarial moderna convergen hacia los clásicos planteamientos cooperativos que hemos aplicado, deberíamos presentar una clara ventaja competitiva en estos ámbitos. Sin embargo, aunque en la actualidad y en términos generales dicha ventaja existe, personalmente opino que no es proporcional al dilatado período de anticipación que nos brindó D. José María para diferenciarlos.

Consciente de que la divulgación y la vivencia de nuestra Cultura Empresarial y de los Valores Corporativos implica a todos los estamentos y niveles organizativos de MCC, y que los avances en los ámbitos de la gestión donde inciden prevalentemente la aplicación de estos valores presentará un grado de realización no homogéneo, como generalmente ocurre; creo que procede finalizar este breve artículo planteándonos la conveniencia de realizar cada uno de nosotros una reflexión sobre una cuestión que debe ser considerada fundamental:

¿Conocemos, divulgamos, vivimos nuestra Cultura Empresarial cooperativa y somos coherentes en el terreno de la praxis con los Valores Corporativos aprobados por todos nosotros? □

Valores Corporativos en la era de la globalización

Jesús Larrañaga

En opinión de Jesús Larrañaga los valores deben ser encarnados y aplicados de manera que se puedan medir en términos de rentabilidad y eficacia. Asimismo, su utilidad práctica no debe estar reñida con su filosofía, que en nuestro caso, se basa en el protagonismo del trabajador en la gestión de la empresa.



Nuevos y viejos valores

Los pueblos se comportan colectivamente de forma diferencial, y esta particular manera de ser es parte de sus riquezas y miserias. El mecanismo psicológico que auna actitudes colectivas se soporta en creencias, hábitos y liderazgos que, interactuando, configuran las señas de identidad de cada

pueblo. Son valores que dirigen, desde el subsuelo colectivo, los modos de expresión y de realización de las comunidades, labrados a lo largo de la historia de los hombres con sus fracasos, sus éxitos, la dureza de la vida y los condicionamientos étnicos, religiosos y geopolíticos.

Si no, ¿cómo se explicarían los des-

“MCC ha definido una serie de valores más o menos generales pero que, llevados en profundidad, podrían constituir un signo de eficiencia y sello claramente diferenciador”.

La satisfacción del cliente, valor prioritario en MCC.



trozos y las brutalidades que son patentes en el día de hoy? Se actúa al conjuro de la supuesta unidad étnica de la religión o del color de la piel. Son la manifestación espontánea que, en su dimensión más salvaje, provoca luchas entre hermanos ayer y enemigos hoy. Contramoneda de la racionalidad y de la civilización, paradigma de valores intangibles llevados a su nivel letal y suicida.

Los valores, agazapados en los pliegues del subconsciente de pueblos y colectividades, juegan un papel decisivo en el ser y devenir de los pueblos. ¿Cabe vivenciar en las empresas, cuando también estos son proyectos colectivos, relaciones interpersonales? En teoría parece que sí.

Competitividad y valores en el Japón

En efecto, el interés y la utilidad de

los valores compartidos en la empresa empiezan a tomar cuerpo cuando se observa que las corporaciones japonesas contienen aspectos no tangibles que los diferencian. Los occidentales no los conocen hasta que estos irrumpen en el mercado con fuerza tal que los analistas se ven obligados a ahondar en su intimidad, y descubren algo que es viejo y nuevo a la vez: grupos humanos actuando en base a creencias e ideales en torno a la misión de su empresa, separándose de la clásica visión de explotadores y explotados.

Quizás no había que ir tan lejos, pues ejemplos bien cercanos los tenemos a mano. Nuestros misioneros fueron, y al parecer son aún heroicos mensajeros de ideales sustentados en creencias transcendentales, pues de otro modo no se explicaría el esfuerzo y la lucha para acometer misiones de tal dureza y envergadura.

Las creencias y los valores no son de ahora, sino que son de siempre. La diferencia está en que en este caso los japoneses capturaron el potencial inmanente de los valores hasta el punto de poner en alto estado de alarma a los occidentales.

Tuvieron la intuición estratégica, o una simple aplicación de sus senti-

mientos religiosos o de otra naturaleza, proclives al trabajo en común. Toma de conciencia del valor estratégico, del sentido de pertenencia y de propiedad, aunque no jurídica, sí de hecho de la empresa y de la importancia de dar sentido unitario y convergente al conjunto de valores necesarios para una buena estrategia competitiva.

Lo sienten cual valores trascendentales en torno a conceptos, que son ya universales pero que en su día fueron novedosos, como son el CLIENTE (es nuestra razón de ser), la CALIDAD (hacer bien a la primera) y las PERSONAS (el capital por excelencia de la empresa). Han transmutado en energía unificadora, y en virtud competitiva, sus creencias íntimas.

Se ha tardado mucho tiempo en occidente en captar la fuerza de los valores encarnados e interiorizados por las personas. ¿Y eso por qué? Por la preeminencia y la filosofía “taylorista”, que descansa en la idea de pensadores y ejecutantes, de explotadores y de explotados, de resaca del pecado y del trabajo como castigo. Y con fina intuición y acaso por su tradición, los orientales han actuado con la visión del hombre integral y participativo en los valores que dan sentido al éxito empresarial. □

MCC y sus Valores Corporativos

Desde el ángulo de la filosofía del trabajo, no cabe duda que las cooperativas res-

ponden claramente a la idea de integración del trabajador como protagonista natural, y no contradictorio. En buena teoría, la incorporación vivencial de los valores debía de ser de lo más natural y espontánea. Pero no parece que sea tan automática la integración jurídica y persona participativa que interioriza creencias e imprime el sesgo de ser diferencial, capaz de acumular energía superadora de dificultades y generadora espontánea de la cultura de los valores, que son fuente de competitividad de la empresa.

MCC ha definido una serie de valores más o menos generales pero que, llevados en profundidad, podrían constituir un signo de eficiencia y sello claramente diferenciador.

No obstante, hay que decir que estamos en pleno proceso de incorporar estos valores supracooperativos, pero aún lejos por supuesto de una plena identificación con los mismos. Y se explica esta situación porque costó, y lo suyo, lo que podríamos hoy llamar "cultura FAGOR", esto es, pasar de la personalidad de cada cooperativa a la superior del grupo. Se tuvo que hacer una gran operación de cirugía de imagen, eliminando marcas y declarando una marca bandera o marca principal como símbolo unitario de pertenencia.

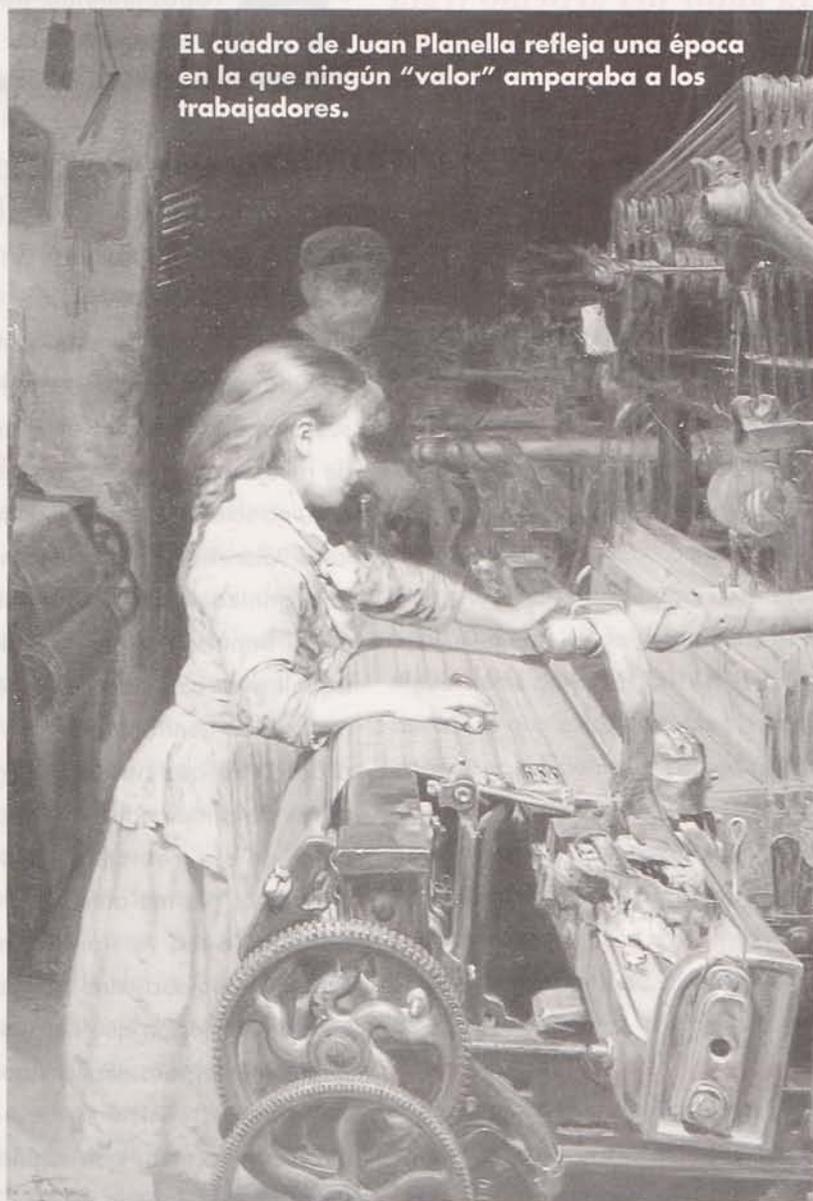
Para poner otro ejemplo, diríamos que la "cultura EROSKI" no es igual que la "cultura FAGOR". Se labran culturas distintas, más singulares, y eso es una riqueza y una realidad a considerar. No obstante, si pretendemos situarnos en el contexto de la economía globalizada, hay que responder a los requerimientos de esa nueva situación "merca-espacial".

Bien es verdad que la cultura se teje en el tiempo y con las acciones corporativas de valor añadido, unas intangibles, como puede ser la implantación de modelos de gestión de empresa de gestión de la calidad y tecnología, de imagen corporativa,

y otras tangibles, como las inversiones, desarrollo de nuevas actividades, ayudas en situación de emergencia, en definitiva, valores añadidos corporativos palpables que favorezcan la consolidación de la idea de conjunto corporativo.

Los valores deben ser encarnados y aplicados de forma que sean visibles tanto los rasgos como los resultados en términos de rentabilidad y eficacia. En otro caso, estaríamos hablando de pura filosofía y no de utilidad práctica, y aquí se trata de combinar lo que tiene de competitivo y humano a la vez.

Sin lugar a duda, los japoneses son los que mayor rendimiento han sacado al juego de los valores, empezando por el uso del valor simbólico estratégico, que es la marca como bandera universal, el exponente inevitable de la unidad corporativa.



EL cuadro de Juan Planella refleja una época en la que ningún "valor" amparaba a los trabajadores.

Misión y pedagogía

José M^a Ormaechea

El autor del artículo trata

de explicar conceptos

como la “misión” de

MCC, los principios

básico, los valores

corporativos, las políticas

generales y los objetivos

básicos a través de un

relato fabulado: “la aldea

cooperativa”

Probablemente no se ha divulgado lo suficiente el conjunto de normas y objetivos que pueblan intensamente la POLÍTICA EMPRESARIAL de MCC, uno de cuyos eslabones se viene denominando VALORES CORPORATIVOS.

En las páginas de este número del TU, monográficamente dedicado a subrayar estos “valores”, se han puesto de relieve con acreditada profesionalidad, no sólo la descripción sumarial de tales valores culturales que anidan en la organización de las empresas de cierta importancia institucional, sino aquellos otros planos cuyo enfoque matiza, en confrontación con la vida práctica, lo que ha de perseguirse a través de la racionalización y puesta a punto de ese mensaje empresarial de cabecera. No me animo por tanto a dar una nueva versión, idea que la supongo agotada, sino a fabular una especie de ficción que me sirva pedagógicamente para explicar qué es, en su conjunto, el sistema de nociones morales y técnicas que regula, o pretende regular, la vida de MCC.

La Misión

En primer lugar, se plasma el concepto que justifica la existencia de MCC y que recibe el apelativo de “misión”, palabra que hace una quinena de años sólo se vinculaba a los postulantes misioneros que se iban a tierras lejanas para convertir infieles. Ahora se aplica a esa idea abstracta, que recoge en términos ciertamente enfáticos, al conjunto de objetivos idealizados a los que desea aspirar la empresa, en este caso MCC.



La búsqueda permanente de la optimización de sistemas y procesos, un valor en boga en nuestras empresas

Se me ocurre pensar -y sigo con mi intención didáctica- que es algo así como si MCC decidiera emprender la construcción de una aldea cooperativa que tuviera 590 viviendas en las que convivir. (La elección de 590 viviendas me surge de que en 1995 venderá 590.000 millones de pesetas, es decir, calculo la construcción de una vivienda por cada 1.000 millones de pesetas).

Pues bien, hecha la propuesta y rodeada la aldea del halo virtuoso de la perfecta armonía y convivencia pacífi-

ca, tendríamos así la idea de que MCC tiene por misión edificar un conjunto cívico -cuyo ensamblaje ético y físico luego desarrollaremos- con una serie de requerimientos que vienen definidos después por otro estadio de análisis perfectamente encadenado a la "misión".

Principios Básicos

Los "principios básicos", aprobados en los primeros Congresos allá a fines de 1989, representan un decálogo



Aplicándolos a la "aldea-misión", y siguiendo con la fabulación, podría concretarse que los "principios básicos" serían para las 590 viviendas, esas normas que toda construcción física debe respetar. No nos hallaríamos en el marco de los presupuestos éticos si no se respetaran las exigencias urbanísticas diseñadas por el municipio; ni cumplirían la norma moral si sus vertidos no fuesen controlados; si su altura no se limitara al entorno; ni si las distancias mínimas no fuesen respetadas; ni si no tuviesen el porcentaje debido de zona ajardinada; ni si, en fin, no previeran, dada su dimensión, los espacios necesarios de convivencia para la educación, el ocio y la vida comunitaria. Es decir, los principios éticos de nuestra "aldea-misión" harían subordinar la naturaleza práctica y material de las viviendas diseñadas al cumplimiento ortodoxo de unos principios positivos que MCC ha sabido imponerse a través de un decálogo de "principios básicos".

Los Valores Corporativos

Estos son aspectos que deben incorporarse al modelo de gestión habitual y forman parte de esa noción de mejora continua que cualquier colectivo, instituido sobre bases empresariales, debe proponerse. En nuestro caso son seis, cuya enumeración y explicación ya vienen reflejados en otro punto de este TU de enero de 1996.

En relación a la obra práctica "misión-aldea", representa aquellas cualidades que darían comodidad, prestancia y calidad a las viviendas, en la búsqueda de su perfección. Sus exigencias son técnicamente inobjetables. No deben producirse goteras; los cimientos deben soportar las viviendas;

"La misión recoge en términos ciertamente enfáticos, al conjunto de objetivos idealizados a los que desea aspirar la empresa, en este caso MCC".

ético que tiene su raigambre en las normas que durante un tercio de siglo habían alimentado la definición teórica y el desarrollo práctico de las cooperativas y, especialmente Lagun-Aro y Caja Laboral. Al final la influencia de Arizmendiarieta se plasmó en nuestra organización, y cuando se quiso resumir de forma sintética cuanto se venía haciendo como culminación de una decisiva etapa de creación y desarrollo, se formuló este marco o referencia abstracta aún subsistente.

el curso de los fluídos: agua, gas, electricidad, deben funcionar con garantía y suficiencia; la iluminación debe ser la justa; el aislamiento hacia el exterior debe optimizar el gasto energético, tanto al aislar el calor como el frío; la estructura tiene que soportar, con el mínimo derroche de materiales, la firmeza de la construcción; las aceras y las calles que circundan las viviendas deben ser suficientes y cómodas para el paso de peatones y vehículos tanto en su dimensión como en su resistencia y durabilidad; los mecanismos -ascensores si los hay, bombas de agua, calefacción, etc.- deben ser los adecuados y plantear las menores averías posibles.

¿Para qué seguir evaluando cualitativamente unos "valores" que más o menos todos conocemos?

“Las ideas para que fructifiquen han de llegar a las bases de forma que participen de la cultura que se desea imprimir”.

Políticas Generales

Esta noción cualitativa viene delegada en MCC a las Agrupaciones Sectoriales. Su abstracción es menor que la expuesta en los anteriores estadios y adquiere consistencia “paramétrica” porque se pueden identificar y hasta medir como variables que forman, en conjunto, una “familia armonizada”. Ideas como “dimensionamiento competitivo”, “internacionalización”, “eficiencia económica”, “estructura financiera” y, en fin, los quince vectores elegidos, pueden evaluarse de modo que su implantación progresiva se vaya conociendo en sus avances y retrocesos mediante “sensores” específica y convenientemente instalados.

Siguiendo con el paralelo ficcionado que he emprendido, las “agrupaciones” equivaldrían a los “gremios” de cualquier empresa constructora: existe una “contrata general” organizada y dirigida por los arquitectos y los aparejadores, que armonizan al conjunto

de “sectores-gremios” y deben hacer que éstos coadyuven eficazmente al conjunto de la “construcción de la aldea-misión”.

Una “agrupación-gremio” se encargaría del subsuelo y la estructura resistente; la albañilería construiría las paredes exteriores y los tabiques interiores; la carpintería proveería de puertas, ventanas, marcos y jambas, alféizares, tarimas y rodapiés; sería necesaria la fontanería, la cristalería y la electricidad; decoradores y pintores y, en conjunto, sumados a otros gremios, serían los encargados de materializar cuanto idealmente, a través de la “misión”, “principios básicos” y “valores corporativos” se ha predefinido. Así, en un proceso sincronizado, encadenado y cada vez más materializado y construido se iría configurando la “aldea”.

Objetivos Básicos

Por este itinerario ficcionado o fabulado, llegaríamos a la obtención de unos “objetivos básicos” que en MCC se han concretado bajo cinco dimensiones que se denominan así: satisfacción al cliente (esta noción se reitera repetidamente), rentabilidad, internacionalización (también se reitera), desarrollo e implicación social. Estos objetivos son la destilación física de lo actuado y se pretende que “el Plan Estratégico Corporativo ... guarde sintonía con estos objetivos que la Corporación pretende alcanzar”.

Estos objetivos, por su propia semántica, deben ser cuantificables en su materialidad práctica, si no, no serían objetivos, que es algo sustantivo con lo que puede ser identificado, contado, medido, pesado o valorado.

El proceso fabulador que en paralelo ha surgido tendría su réplica en la con-



Nuestros productos son la mejor tarjeta de presentación de nuestras empresas.

secución justa del precio previamente pactado para cada vivienda; que el grupo de 590 viviendas que componen la "aldea" se hicieran en los plazos convenidos; que su extensión y calidad respondieran al "label" (certificado de calidad) prefijado y que su habitabilidad, ya organizada, respondiera a esa comodidad, confortabilidad y funcionalidad requeridas previamente: de este modo la "aldea-misión" se habría consumido y su construcción, respetando su entorno ético y los principios de una buena ejecutoria, habría quedado satisfecha.

La pedagogía

Abarcando el proceso descriptivo que he seguido, desde la "misión" a la "pedagogía", admito que me queda llegar a la justificación de la última parte del título que, por otro lado, me resulta necesaria para colmar este pequeño artículo.

La "aldea-misión de 590 unidades" se pretende construir -se está construyendo ya, porque los años 1995 y 1996 forman parte del lapso temporal previsto para su ejecución- de acuerdo con unos "planos", un "pliego de condiciones" y una "dirección facultativa" que tiene su paralelo en el Consejo General, en sus Vicepresidentes, y en distintos sectores, grupos y agrupaciones, a los que urgen los acuerdos que le dieron cauce normativo suficiente para la implantación del "quehacer institucional de MCC en el período que va del año 1993 a 1996".

Veo el proceso de sensibilización de los "valores corporativos" -en la medida que esta expresión bien puede abarcar el conjunto cultural capaz de identificar a MCC- como una especie de cascada tonificante que desde un

caudaloso manantial va vertiendo sus aguas de peldaño en peldaño hasta llegar a una llanura que hay que humedecer para, en combinación con el suelo y sus minerales, germinen los frutos que se pretenden: esta siembra y este humedal es el conjunto de trabajadores, que en número de 28.293, a fines de noviembre, venían trabajando para cumplir deliberadamente la "misión" de MCC.

Desde la abstracción pura en la que se concibe la "misión-viviendas", sin que aún se concrete siquiera en palabras, se pasa a una definición escrita, sopesada, discutida y que luego es aprobada. Todo el encadenamiento de los "valores corporativos" se acumula en ese umbral directivo de toda construcción organizada en la que se reside el origen de las decisiones. Pero las ideas para que fructifiquen han de llegar a las bases de forma que participen de la cultura que se desea imprimir desde esa "estructura inmaterial" condicionadora del futuro de las instituciones agrupada en MCC.

Siguiendo con la ficción ¿de qué serviría que el proyecto de la "misión-aldea" quedara perfectamente descrito en los planos, en las condiciones de la contratación de las obras y hasta en los diseños constructivos, si luego no conocen, quienes tienen que realizar el "proyecto-misión", los espacios y operaciones que deberá realizar cada gremio y cada trabajador?

El problema que vengo planteando es que los "valores corporativos" creados con un esfuerzo de imaginación encomiable hay que transmitirlos didácticamente hacia quienes son responsables de llevar a cabo la "misión". Cada uno desde diferentes estadios debe sentir el efecto benefi-

los "valores corporativos" creados con un esfuerzo de imaginación encomiable hay que transmitirlos didácticamente hacia quienes son responsables de llevar a cabo la "misión".

cioso de estas propuestas que como vectores imaginarios condicionan a la voluntad atraída por una cultura que sólo una pedagogía uniforme, cuya implantación es necesaria y debe ser firmemente impartida, puede, de verdad, llegar a ser un flujo identificado que se siente, se comparte y da como resultado una cosecha ubérrima. Que es lo que se espera.

Probablemente, tampoco desde TULANKIDE se ha desarrollado bien el guión de estos "valores" cuyo tejido, urdido con esmero y profundidad de análisis, hay que "sacarlos del arca" para conocerlo y sentirlo. □

1995 pasará a la historia como un ejercicio en el que las cifras de ventas crecieron de forma apreciable, especialmente en los sectores de bienes de equipo y componentes. Esta positiva evolución de las ventas ha influido determinantemente en el crecimiento del empleo industrial.



Evolución de MCC al finalizar el mes de noviembre

Se cumplen las previsiones generales del Grupo Industrial

José M^a Ormaechea

La sociedad es cada vez más "economicista". Al menos es lo que parece por la permeabilidad de datos que se proyectan hacia cualquier ámbito doméstico y nivel cultural. Y son los medios de comunicación los que difunden machaconamente una serie de parámetros que enjuician, con su expresión sintética, la evolución de la riqueza y de los precios, los medios de pago, su coste, su distribución y, sobre todo, las expectativas. Desde ese torrente de información hay que elegir algunos de estos índices que, al encarar el análisis

de la evolución de MCC, puedan ser aquellos que mejor definan el contexto en el que se han logrado determinados objetivos que, a su vez, califiquen la gestión realizada.

Sin que se hayan consolidado estadísticamente algunas cifras, puede ya afirmarse que en 1995, y ya con su proyección a 1996, los índices más usuales tienen estos valores aproximados:

Riqueza creada: El aumento del PIB (producto interior bruto) habrá crecido el 3% a lo largo del año;

fue superior al 3% en el primer semestre pero ha decaído en el tercer trimestre y se espera que lo haga en el cuarto, con lo que debe quedar en ese 3% como punto de equilibrio. En Euskadi el crecimiento será mayor. Se espera que la riqueza haya crecido el 4% -a un ritmo un tercio más acelerado que en España- gracias sobre todo al crecimiento del sector industrial que en nuestro país, siendo básico para la economía, habrá crecido el 9% y el 8% el sector de la construcción. Para 1996 se espera un crecimiento del 3,4%; no será tan perceptible en la industria pero se confía en el aumento del consumo doméstico que en 1995 sólo ha crecido el 1,8% y llegará al 2,5% en 1996 animando el crecimiento económico.

Precios: Ahora parece contradictoria la previsión del Gobierno que proyectó que evolucionaran creciendo sólo el 3,5%, porque lo hará en un 4,3%, índice igual al experimentado en 1994. Realmente la inflación media, teniendo en cuenta la evolución observada en los doce meses del año, será del 4,7%, aunque las referencias generales mantendrán ese 4,3% en la memoria. Respecto a 1996, esta vez sí que parece que va en serio la hipótesis de que los precios crezcan el 3,5%. Cuentan para ello con que en 1996 no se elevará el IVA, ni se depreciará la peseta con el consiguiente aumento de los precios de importación y, además, ya de entrada, se mantendrán en los mismos precios de 1995 las tarifas de la luz y de la energía eléctrica lo que contribuirá a desactivar tensiones alcistas, y a ejemplarizar la concurrencia de factores favorables a favor de la estabilidad de precios y su ajuste hacia los comportamientos exigidos por los compromisos de Maastricht. Estas circunstancias no se dieron en 1995 y por

eso la pretensión de que la inflación se ajustase al 3,5% constituía una hipótesis heroica.

Coste del dinero: En 1995 se comenzó con un 7,35% la referencia del Banco de España para sus préstamos día a día pero pronto lo elevó al 9,35%, creciendo 1,9 pp. Pese a que en toda Europa se ha reducido el coste del dinero, que ya era y es más barato que en España, nuestro Banco emisor sólo ha mejorado en 0,25 pp rebajando al 9% su precio de intermediación.

No ha satisfecho a nadie tan menguado reajuste que dejaba al 29 de diciembre último día activo de 1995 los tipos de deuda a largo (p.e. el bono a 10 años) 3,7 pp por encima del coste de ese mismo tipo de activo en

Alemania. La diferencia es producto de la menor confianza que tiene el inversor en los fundamentos de la economía española frente a la alemana, pero es excesivo y debe rebajarse a 3 pp a lo largo de 1996. Con este panorama y la severa actitud del Banco de España, la reducción de los costes financieros en las empresas no va a ser notoria aunque algunos especialistas han comenzado a anunciar que si la inflación



se controla por debajo del 3,5% en el primer semestre de 1996, el Banco de España reducirá hasta el 8% su interés básico. En este sentido ha reaccionado la Bolsa que ha comenzado el mes de enero "con tono alcista" dando por supuesto que en 1996 bajará el coste del dinero.

Divisas y Balanza de Pagos: A lo largo del último trimestre la peseta ha recorrido una senda de reforzamiento y estabilidad. A ello ha colaborado el elevado diferencial del coste del dinero en España y el comportamiento del saldo por cuenta corriente que ha

sido favorable por 730.000 millones de pesetas al haber crecido el 20,1% los ingresos y el 12,5% los pagos. De aquí que al cierre de 1995 la peseta se apreciaba frente a todas las monedas del SME (Sistema Monetario Europeo) en relación a sus cambios centrales, excepto con el florín holandés. Las hipótesis para 1996 del Ministerio de Comercio y Turismo prevén que crecerá el 7,1% los ingresos y el 11,% los pagos dejando en 114.000 millones de saldo negativo la balanza por cuenta corriente que suma la balanza comercial, la de servicios y la de rentas y transferencias. En 1995 han crecido el 17,8% las exportaciones y se cree que lo harán en el 11,5% en 1996.

Todo este maremagnum de cifras que sintetiza sólo parte de los síntomas que tiene la economía revela además otro dato adicional: la evolución de la estadística que mide la economía se controla cada vez con mayor fiabilidad y por ahí se empieza a conducirla mejor.

En este contexto, no lo suficientemente explícito ante las particularidades de MCC que tiene dentro de este ciclo expansivo su propia dinámica pero se halla, quiérase o no, inscrito en su escenario de influencia, estas son las cifras de los grupos industrial y financiero que desarrollamos con las pautas habituales.

Grupo Industrial

La acumulación del aumento de precios y de la producción industrial en Euskadi se halla, casi al finalizar 1995, en un crecimiento combinado del 16% - 9% la producción y 6,6% los precios- en términos monetarios. El resto del aumento sobre ese 16% puede atribuirse a un más acelerado dinamismo en la gestión relativa de MCC que ofrece los siguientes cuadros de referencia.

En once meses se llevan exportados 93.521 millones de pesetas que sobre la cifra total de ventas logradas representa el 38,4%.

Ventas

Se nota, aunque levemente, cierta disminución en la cartera de pedidos, que luego examinaremos, lo que se traduce en un ligerísimo retraimiento en las cifras de negocios.

VENTAS

-En millones de pesetas-	Ventas (*)	% Δs/1994
Bienes Equipo I	11.481	+62,0
Bienes Equipo II	20.920	+40,5
Componentes Automoción	50.716	+29,0
C. Electrodomésticos y Electrónicos	28.879	+10,6
Comp. y Servicios Industriales	29.018	+21,8
Construcción	17.982	+22,2
Hogar	83.303	+8,8
Investigación	1.068	+2,5
Total Ventas	243.367	+19,6

(*) Acumuladas de enero a noviembre de 1995

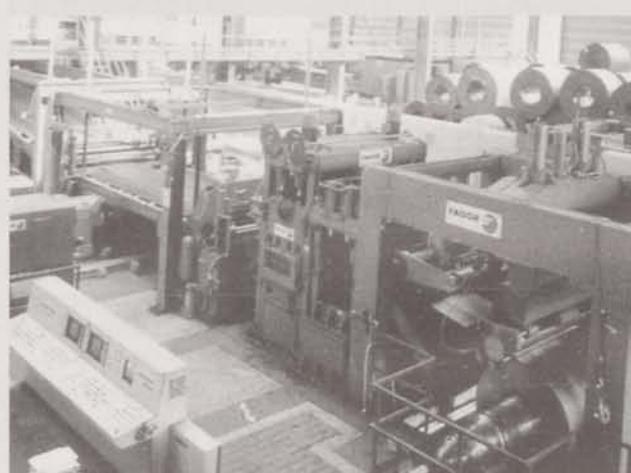
Como puede verse, la evolución de las ventas en relación al pasado año es muy positiva y el crecimiento experimentado del 19,6% en su conjunto quedará definitivamente cercano a ese 20% que ha venido reflejándose en este análisis a lo largo de todos los meses de 1995.

Se vienen observando tres niveles de crecimiento de fuerte reflejo desde las macromagnitudes de la economía general.

- La producción de **bienes de inversión** que en 1995 viene creciendo a ritmos del 16% en términos reales en todo el Estado, en MCC, con ventas de 32.000 millones, han crecido el 50%

nominalmente, lo que es todo un récord de avance. Su principal explicación de todos modos se halla en la absoluta insuficiencia de demanda padecida en 1994, y en 1993 sobre todo, y en la enérgica gestión exportadora que acredita la calidad de la producción ofrecida y consagra la inevitable necesidad de asentar la oferta en otros países.

- Los **bienes de consumo** -"hogar" y "componentes electrodomésticos"- cuyas ventas crecen el 9%. Son divisiones que se hallan en el extremo opuesto al de los



"bienes de inversión". El aumento del consumo en sólo un 1,8% en todo el Estado y de los precios industriales -de poder aplicarse indistintamente el 6,6% de inflación a todo el sector industrial- lleva la cifra a ese 9% aproximadamente: es decir, las ventas se han ajustado dócilmente al marco de referencia que establece el comportamiento macroeconómico. En 1996 se confía que el consumo privado crezca no menos que el 2,5%, no excesivo, pero será, aparentemente, algo mejor.

- El resto de las divisiones mantienen sus crecimientos en el porcentaje medio del 20% logrado por el conjunto del Grupo Industrial. Destaca la división de "componentes de automoción" que, pese al retraimiento de las ventas de automóviles, crece el 29%.

Exportación

Como sucede a lo largo de todo este año, mientras las ventas en el mercado interior han crecido el 12,6%,

en el exterior a través de las exportaciones, las ventas han aumentado el 32,8%. En 1995 la atonía del consumo privado, la ajustada paridad de la peseta y la voluntad, ya perdurable y consistente, de la gestión exportadora, está haciendo de esta acción la protagonista del buen comportamiento de las cifras de negocio.

En once meses se llevan exportados 93.521 millones de pesetas que sobre la cifra total de ventas logradas

EXPORTACIONES

-En millones de pesetas-	Export. (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	6.970	118,3
Bienes Equipo II	11.857	43,3
Componentes Automoción	28.608	40,8
C. Electrodomésticos y Electrónicos	17.054	6,9
Comp. y Servicios Industriales	9.160	29,1
Construcción	2.352	61,3
Hogar	17.520	23,8
Total Exportación	93.521	+32,8

(*) Acumuladas de enero a noviembre de 1995

representa el 38,4%.

Veamos, como de costumbre, el cuadro por divisiones.

La primera observación de estas cifras nos permite ver que si en octubre el crecimiento era el 32,4% en un mes más ha pasado al 32,8% ganando 0,4 pp.

Persisten las magníficas cuotas de las dos divisiones de "bienes de equipo" y las de "componentes" cuyas tasas de exportación en conjunto rondan el 60%; mientras las de "construcción" por su difícil exportabilidad se mantienen en un 13,1%, y la de "hogar" -electrodomésticos- con 17.520 millones exportados, llega al 21%. El año va a quedar así caracterizado por una magnífica gestión exportadora, sólo atenuada por la peor coyuntura del consumo privado y las dificultades de sustituir en el mercado exterior la producción específica de electrodomésticos que colmarían la capacidad productiva de la división "hogar".

Coyuntura

Se mantienen índices de evolución satisfactorios y lo cierto es que en términos estadísticos las variaciones observadas hablan más bien de estabilidad que de declive. Veamos:

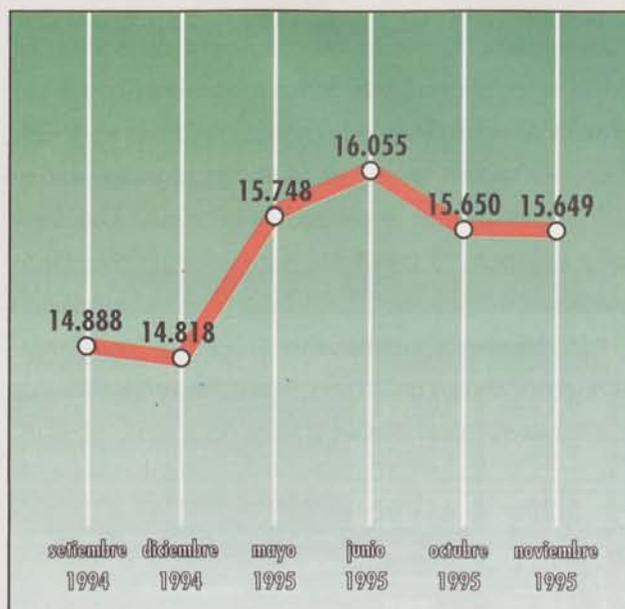
	noviembre	octubre	3º trimestre
Tenían cartera BUENA	32,2%	29,4%	33,2%
Tenían cartera NORMAL	56,6%	60,2%	61,6%
Tenían cartera DEBIL	11,2%	10,4%	5,2%
TOTAL	100%	100%	100%

Se produce, evidentemente, cierta traslación a la situación de cartera "normal" y, sobre todo, pasa del 5,2% al 11,2% el volumen de cartera en situación débil -por debajo de la capacidad productiva- pero aún el síntoma no es consistente para definir una situación recesiva, ni mucho menos.

El grado de utilización de la "capacidad productiva" se halla en el 87,9% y el "período de trabajo asegurado" evolucionaba al alza con 81 días de capacidad y una mejora de 3 días en relación al mes de octubre pasado. La tendencia de la "cartera de pedidos" es asimismo satisfactoria, manteniéndose en el 84,2%, mejorando en el 11% del grupo y empeorando en el 4,7%.

Personal

La evolución de la plantilla de personal ha sido, en noviembre, casi nula al pasar los 15.650 empleos a 15.649. Por tanto, el gráfico habitual que recoge la acomodación del empleo a las variaciones estacionales de la demanda y de la producción, es ahora el siguiente:



De momento el aumento de las plantillas en el grupo industrial es de 831 empleos, cifra que completará su ciclo anual el próximo mes de diciembre dando firmeza a una apreciable creación de puestos de trabajo.

En resumen, el año 1995 va a quedar ya atrás con un apreciable crecimiento en la cifra de ventas sobre todo en los sectores dedicados a "bienes de equipo" y "componentes", lo que ha determinado un estimable crecimiento del empleo industrial. Para 1996, con un crecimiento estimado en el 3,4% del PIB la situación positiva debe prolongarse aunque no se llegara al 20% de crecimiento de las ventas y seguirá siendo mayor la parte del negocio que ha de venderse en el exterior. En el próximo número del TU podrá ofrecerse una primera aproximación a los excedentes y a las cifras de inversión, además de las habituales referencias sobre ventas, exportaciones, coyuntura y personal.

El aumento de las plantillas en el grupo industrial es de 831 empleos, cifra que completará su ciclo anual el próximo mes de diciembre dando firmeza a una apreciable creación de puestos de trabajo.

Grupo Financiero

Este grupo en el seno de MCC se halla formado por Caja Laboral y Lagun-Aro y las empresas menores que de ellas dependen por ser participadas casi en exclusiva. El conjunto de ambas -CLP y L-A- suman ya casi 0,9 billones de recursos totales al finalizar el mes de noviembre. La evolución que ambas entidades han experimentado a fin de este mes era, en síntesis, la siguiente:

Caja Laboral

El comportamiento de esta cooperativa de crédito sigue siendo favorable prácticamente en todos los epígrafes de su gestión. Por lo que a la evolución de sus cifras se refiere, las más importantes han crecido así:

Capital + Reservas	+14,72%
Acreedores	+19,64%
Créditos	+9,81%

Por cuanto atañe a su rentabilidad, éstos son algunos datos de interés en relación al 30 de noviembre de 1994:

Productos Financieros	+11,38%
Costes de Transformación	+6,61%
Excedentes Brutos	+12,77%

El ahorro captado en once meses se eleva a 68.640 millones de pesetas mejorando las previsiones de comienzos de año y a un coste inferior al proyectado.

Cada vez es menor la financiación dirigida al grupo de entidades inscritas en MCC: era el 5,3% de todos los recursos a fines de noviembre de 1994 y en 1995 esta cuota queda en el 4,5% con una reducción de 0,8 pp.

Lagun-Aro

Al finalizar el mes de noviembre nuestra Mutua, como Entidad de Previsión Voluntaria, manejaba 192.738 millones de recursos de los 177.304 que tenía invertidos en diferentes activos para garantizar la necesaria

rentabilidad de las reservas técnicas de las que 60.388 millones de pesetas se sitúan en títulos de renta fija. Los ingresos, en once meses, han ascendido a 13.525 millones de pesetas proporcionados por la cartera fija en mejor medida que los obtenidos por la cartera de renta variable. La dotación a provisiones es superior al alza por 2.029 millones de pesetas y esto hace que, una vez detraídos los intereses técnicos, los resultados que desbordan este interés técnico alcanzan 572 millones de pesetas, cifra inferior a la esperada en el Presupuesto del Plan de Gestión anual.

Las **Prestaciones de Reparto** evolucionan positivamente -es decir, se gasta menos de lo previsto- al punto de que se esperaba una desviación negativa de 41 miles de pesetas, entre gastos e ingresos al finalizar el mes de noviembre, y en realidad es positiva por importe de 442 millones de pesetas; en este comportamiento tiene gran importancia la favorable evolución de la prestación de Ayuda al Empleo que ha reducido las ayudas en 500 millones de pesetas sobre los cálculos anuales previos.

Ya en el análisis del **Plan sobre el Desempleo el coste real** se ha situado en 1.502 millones de pesetas con una reducción de 482 millones sobre los 1984 millones presupuestados. Vienen siendo 638 los mutualistas afectados de los que sólo 27 se hallan cobrando desempleo puro; 227 se encuentran en reubicación provisional; 332 en fase de prejubilación; 18 han sido indemnizados y 34 han hallado en MCC alguna reubicación definitiva.

La favorable evolución de esta **Prestación de Reparto** es consecuencia directa de la positiva marcha de la gestión de ventas que antes hemos examinado, con aumento neto de los puestos de trabajo en el grupo. Y no debe sorprender que al paso que se producen ingresos de personal se produzcan, de forma aparentemente contradictoria, adelantamientos de la edad de jubilación ante la imposibilidad real de hacer que los puestos a cubrir coincidan con la profesionalidad de quienes deben darse de baja. □

3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario
de la Tercera Edad.
Francisco Alvarez

Desaliento en el movimiento asociativo

Llama la atención el escaso eco que tiene entre el Colectivo de Personas Mayores el fenómeno asociativo, sobre todo entre las nuevas generaciones de jubilados. Y si el número de asociados llama la atención, más nos asombra cuando conocemos las intenciones de gran parte de los que una vez jubilados acuden a los Hogares con la única intención de "matricularse".

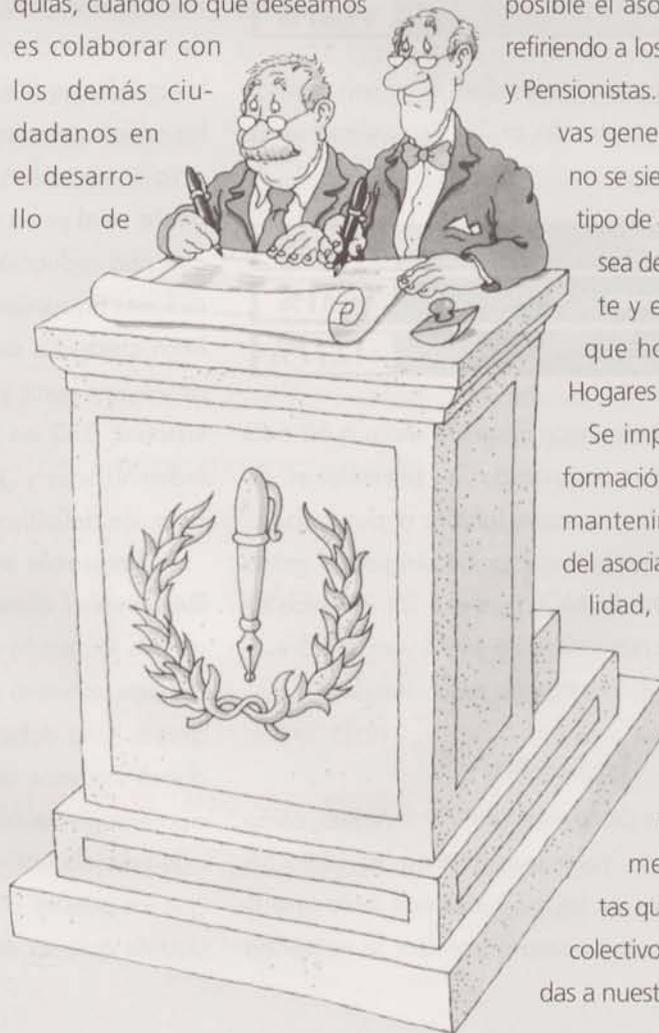
Y esto no es bueno por una serie de razones entre las que podemos destacar las siguientes:

1.- Si queremos llegar a Organismos Públicos, donde se establecen las

políticas a seguir y donde se toman las decisiones, tendrá que ser a través de una asociación, pues a nivel individual poco o nada podemos conseguir.

2.- Tanto las Diputaciones como los Ayuntamientos y otras Instituciones establecen sus políticas de atención a los Mayores a través de las Asociaciones de Jubilados provinciales y municipales.

Desarrollando estas dos razones, podemos decir que nuestra fuerza como colectivo estará en razón directa con el movimiento asociativo, con el volumen de nuestras Asociaciones. Si nos movemos a nivel individual la imagen que vamos a transmitir va a ser la de unos viejos que constituyen un mundo aparte de la sociedad, y como mucho nos van a tratar como a reliquias, cuando lo que deseamos es colaborar con los demás ciudadanos en el desarrollo de



nuestro pueblo. Tenemos que ser conscientes de que únicamente podremos combatir el aislamiento, la exclusión y la discriminación a través del asociamiento.

En el momento de establecer las políticas de atención a los Mayores por parte de las Instituciones, con frecuencia se anteponen fines electoralistas a la verdadera problemática que nos afecta. Pero siendo conscientes de que debemos atenernos a las políticas que marcan las Instituciones, también deseamos, como una fuerza viva como somos de esta sociedad, plantear una serie de retos tanto en lo que se refiere al aspecto asistencial, como a nivel de la colaboración que podemos aportar los propios jubilados.

Existe un medio a través del cual es posible el asociamiento. Me estoy refiriendo a los Hogares de Jubilados y Pensionistas. Es cierto, que las nuevas generaciones de jubilados no se sienten atraídos por este tipo de asociaciones, y tal vez, sea debido a que el ambiente y el tipo de actividades que hoy se da en nuestros Hogares no sea el adecuado.

Se impone pues una transformación, si queremos que el mantenimiento y el fomento del asociamiento sean una realidad, en la inteligencia de que si desde el propio colectivo no surgen planteamientos y soluciones a nuestros problemas, difícilmente las respuestas que nos den desde otros colectivos van a ser las adecuadas a nuestras necesidades.

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

Artículo 13. Baja voluntaria

Uno. *Todo socio puede causar baja voluntaria en la Cooperativa, en cualquier momento, mediante preaviso por escrito al Consejo Rector con dos meses de antelación como mínimo, salvo causa de fuerza mayor.*

Dos. El socio que incumpla el requisito del preaviso señalado en el número anterior podrá ser penalizado, a criterio del Consejo Rector, en función del perjuicio causado a la Cooperativa.

Tres. En los supuestos previstos en el artículo 6 Dos y análogos, las bajas que se produzcan antes del plazo acordado tendrán la consideración de no justificadas, salvo que el Consejo Rector, atendiendo las circunstancias del caso, acuerde lo contrario.

A la persona, a diferencia de los animales, sus instintos no le dictan lo que debe ser, hacer o querer. Por eso cuando una persona quiere lo que otros quieren que quiera nos topamos con el conformismo y cuando esa persona es como otros quieren que sea nos encontramos con el nazismo.

La persona es libre por naturaleza y es esa su dignidad. La libertad comporta siempre responsabilidad y es esa su tragedia.

La famosa Estatua de la Libertad en Nueva York, con su brazo alzado sosteniendo la llama contra la esclavitud, debería tener elevado su otro

brazo con otra llama permanente: la del compromiso para con la dignidad propia y ajena.

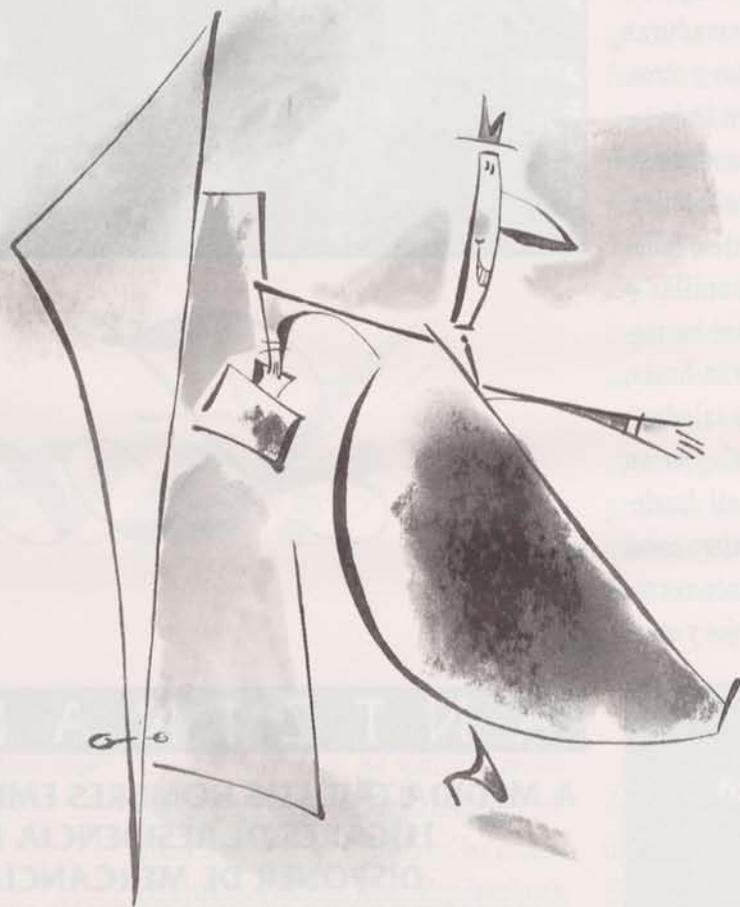
Una sociedad demuestra toda su fortaleza cuando admite que alguno de sus miembros, en el ejercicio de su propia decisión individual, opta por desvincularse de ella. Y no solo por una aceptación impuesta por la ley o por unos preceptos ajenos al propio espíritu de la comunidad sino porque se valora en toda su inmensidad el respecto a la libertad. Si no fuéramos capaces de actuar con ternura, si solo aplicáramos la justicia, seríamos injustos al admitir que un compañero se vaya.

Sin embargo lo dicho hasta aquí no debe comportar una actitud de indiferencia hacia la búsqueda de adhesiones basadas, también, en la libertad individual. Cuando alguien se va es preciso examinar las causas que han propiciado su marcha. Debe ser analizada como una debilidad del sistema.

Se cuenta del Comodoro Cook, celebre marino inglés, que ante la petición de los capitanes de las naves que el comandaba, de castigar con la horca a los marineros que habían dirigido un motín respondió tajante: "Es a ustedes a quienes hay que juzgar por haber propiciado una situación de revuelta entre su gente".

Es habitual, al menos lo ha sido históricamente, la acusación al "otro" de las causas del divorcio cuando otra debería ser la actitud; simplemente

reconocer la diversidad de opiniones, intereses y objetivos en determinado momento que hacen aconsejable la separación sin acusaciones ni rencores. Y como Cook aceptar la parte de responsabilidad (no confundir con culpabilidad) en las diferencias que pudiera existir. □



Tradicionalmente tanto en nuestro entorno como en los países europeos, el artesano cerrajero construía cerraduras y bisagras, así como rejas, barandillas y otros objetos en cuya fabricación la forja era fundamental. Con el transcurso del tiempo se diferenciaron por un lado los cerrajeros y por otro los herreros o rejeros, tratando de evitar constantes conflictos de rivalidad profesional, lo que obligó en 1.760 a armonizar sus distintas ordenanzas gremiales.

En 1.615 ya se menciona el oficio de cerrajero manifestando que “les pertenece en particular hazer cerraduras para arcas, puertas, escritorios y otros, llaves ordinarias, maestros en triángulo, escudos, fixas, bisagras, cantoneras, candados, armellas, cerrojos, atriles, pasadores, picaportes, tirantes, fallabas, braseros, tornillos, manillas y otros”, y añadiendo que “entre los instrumentos que utilizan entran limas, vigornias, tenazas, pausos o taladros, trincaesquinas y barrenas”. Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española define al cerrajero como el “maestro y oficial que hace cerraduras, llaves, candados, cerrojos y otras



Zerraj

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

A MEDIDA QUE LOS HOMBRES EMPEZARON A TENER LUGARES DE RESIDENCIA PERMANENTES Y A DISPONER DE MERCANCIAS Y OBJETOS QUE CONSIDERABAN VALIOSOS (ALIMENTOS, VESTIDO, HERRAMIENTAS, ARMAS, ETC.), LOS MEDIOS PARA SU PROTECCION FUERON ADQUIRIENDO CADA VEZ MAYOR IMPORTANCIA, DESTACANDO LOS MECANISMOS DE CIERRE. NO ES PUES DE EXTRAÑAR QUE LOS EGIPCIOS YA UTILIZASEN CERRADURAS DE MADERA CON LLAVES DE HIERRO Y QUE EL OFICIO DE CERRAJERO SE CONSOLIDARA EN LA ÉPOCA DE MAYOR ESPLENDOR DE ROMA.



Taller de cerrajería de la "Unión Cerrajera" en 1910

ieruak

cosas de hierro", en lo que coincide con otros diccionarios, si bien algunos añaden las operaciones de arreglo.

Cerrajeros y fabricantes de armas

La construcción de cerraduras así como la de candados (inventado el siglo XV) se ha concentrado en determinadas áreas geográficas, no solo en nuestro caso (en el Alto Deba de gran tradición en la fabricación de armas blancas),

sino en otros países como el Reino Unido y Alemania. Es oportuno recordar el viejo dicho eibarrés recogido por Juan San Martín "Eibarren be eitxen dira ate-morrolluak baña Mondraokuak fama geixaq dake" (en Eibar también se fabrican cerraduras, pero las de Mondragón tienen más fama).

Ciertos términos como la llave de mecha o de chispa, dispositivos utilizados para provocar el disparo en las armas de fuego, permiten suponer que el oficio de armero estuvo estrechamen-

te asociado al de cerrajero. Así, en 1.597, Mateo de Bicuña, vecino de Mondragón "maestro cerrajero y de hazer llaves y moldes de arcabuzes se compromete a enseñar a Cristobal de Bizcaya durante los cinco años que dura el aprendizaje "el dicho oficio de cerrajero y de hazer llaves y moldes de arcabuzes y lo demás al dicho oficio aderente" (A.H.O. legajo 2338 folio 32) (1). En los gremios de Valencia también se especificaba que "el objeto del gremio de armeros eran las armas, pero blancas, pues los escopeteros eran un brazo del gremio de cerrajeros".

Posiblemente con la aparición de las primeras armas de fuego del siglo XIV fueron cerrajeros, los que utilizando sus conocimientos en la fabricación de pequeños mecanismos, construyeron los primeros dispositivos de disparo, siendo necesario recordar que a partir de esa fecha la industria armera se implantó fuertemente en toda la cuenca media del Deba.

Dada la similitud de los productos a obtener, podemos pensar que tanto los procesos de trabajo, como las herramientas y los medios utilizados fueron muy semejantes en ambas actividades.

Proceso artesanal

A mediados del siglo XVIII se introdujeron mejoras importantes a fin de dificultar el forzado de las cerraduras. Entre las mismas cabe destacar el mecanismo consistente en un diente que al introducirse en una muesca que tiene el pestillo consigue inmovilizarlo y que es conocido universalmente como "francesa" y en Mondragón como "de cifras". Otro modelo más desarrollado por el inglés Chubb se fabricó a partir de 1.818, consistiendo básicamente en

unas chapas giratorias o "borjas" conocidas en Mondragón como "campaneras", que debían de ser alineadas por los dientes de la llave para poder desplazar el cerrojo.

Hacia el último tercio del siglo pasado, el americano Linus Yale inventó la cerradura de cilindro giratorio, la más extendida actualmente, en la que los dientes de la llave al introducirla se alinean diversos arietes o clavijas introducidos en el cilindro, de forma que desbloquea su giro y permite la apertura de la cerradura o candado y su construcción la inició la Unión Cerrajera en 1.924 y monopolizó a nivel español hasta 1.936, guardando celosamente los secretos de su fabricación.

Hasta finales del siglo XIX el proceso de elaboración de cerraduras y productos similares debió ser totalmente artesanal, trabajando el hierro fundamentalmente a lima, herramienta que aparece como básica en el oficio de cerrajero, junto a martillos, cinceles, buriles y terrajas entre otras herramientas.

El lugar de trabajo del cerrajero estaba constituido fundamentalmente por un banco de trabajo situado, preferentemente, frente a un amplio ventanal para facilitar la iluminación natural, sobre el que se apoyaba el tornillo de banco giratorio, el yunque y las herramientas descritas, así como, con frecuencia, una pequeña fragua aunque la mayoría de los trabajos se realizaban en frío.

Industrialización

A partir de finales del siglo pasado comenzó la industrialización de la fabricación de cerraduras, siendo el invento de la cerradura "Yale" un elemento importante en su desarrollo.

En nuestro país tuvo gran relieve, por sus consecuencias futuras, el pequeño taller de cerrajería que en 1.869 fundaron en Mondragón Resusta y Vergara-jauregui, después de adquirir al Conde de Monterrón la ferrería de Olazarra, en el barrio de Zaldivar. En 1.890 aquéllos habían absorbido la fábrica de Hijos de Echevarria y Cia de Arechavaleta y en 1.901 instalaron un alto horno en Bergara. En el mismo año, nace tam-

se seguían tenían un gran componente manual que se mantuvo al menos hasta 1.914, siendo notoria la influencia de formas de trabajo, útiles y hasta denominaciones de origen francés. Su desarrollo fue tan importante que los años 30 fabricaba unos 1200 modelos de cerraduras diferentes (3).

En la fabricación tradicional los cerrajeros para hacer la caja recibían la chapa cortada en trozos rectangulares,



En primer plano los cerrajeros, al fondo el taller de estampación. Unión Cerrajera en 1910

bién en Mondragón La Cerrajera Guipuzcoana, que en 1906 se fusiona con las anteriores dando lugar a la Unión Cerrajera. (2)

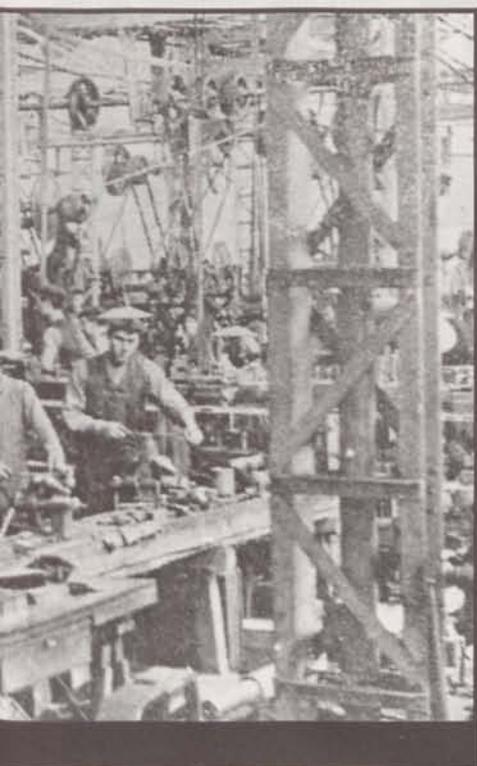
Ambas empresas antes de su fusión fabricaban cerraduras de tipo "francés", a las que nos hemos referido anteriormente, en sus variantes para puertas y baúles, así como fallebas y diversos tipos de herraje, además de otros artículos de metal, según se desprende de los catálogos de la época. Después de su unificación la Unión Cerrajera fabricaba ya cerraduras de "campaneras" o "borjas". Los procesos de fabricación que

lo que se llevaba a cabo en guillotinas, y sujetándolos en el tornillo le daban una doblez a martillo, obteniendo de esta forma la cara frontal. Previamente, utilizando una prensa de husillos con volantes, accionada manualmente, había perforado los huecos necesarios para la salida de los pestillos así como otros orificios necesarios.

Para toda manipulación sobre esta chapa utilizaba plantillas "correctas" que el cerrajero disponía y conservaba para cada modelo. A continuación, partiendo de una pletinilla y tras doblarla en forma de "U", obtenía el cerco que

formaba las otras tres caras restantes de la caja.

A la chapa base así obtenida se unían en sus costados por medio de remaches cuatro pequeñas pletinas, que iban a servir para unir esta pieza a la previamente fabricada y que tenía forma de "U", operación que se hacía sobre el yunque doblando a golpes de martillo las pequeñas pletinas, de forma que abrazaran y sujetaran las dos piezas. El



mismo oficial cerrajero realizaba los agujeros necesarios para el paso de los remaches en un taladro accionado por poleas y correas desde la transmisión general de la fábrica, para lo que utilizaban numerosas plantillas. Seguidamente montaba las piezas que componían el mecanismo interior de la cerradura, principalmente las campaneras, colocando el resto de las piezas, "nuecas", regateras, pestillos y muelles, ajustando todo ello para su correcto funcionamiento.

Para sujetar a la caja, la chapa que formaba su tapa o cubierta utilizaban

Los cerrajeros

Es destacable la persistencia de costumbres gremiales incluso el primer tercio de este siglo, en que en nuestra empresa más significativa seguían trabajando los maestros oficiales cerrajeros con equipos que libremente formaban y a los que frecuentemente se integraban familiares, con los medios productivos y las piezas facilitadas por la Unión Cerrajera, percibiendo el grupo por su tarea un tanto pactado previamente en reales, generalmente por cada docena de cerraduras montadas, siendo también frecuente el trabajo domiciliario.

Las jornadas laborales eran las propias de la época y hacia 1.930 un aprendiz ganaba del orden de siete reales al día. Iniciaba el aprendizaje a los catorce años y habitualmente a los dieciocho ascendía de categoría, siguiendo las prácticas gremiales del pasado. Sin embargo, en la misma época un pinche de edad similar percibía unos 9 reales al día, pasando a los 18 años a la categoría de peón especialista. La industrialización supuso la desaparición de estas prácticas de trabajo y la pérdida de su carácter artesanal.

El cerrajero, en general, ha sido un profesional socialmente bien considerado en cuya actividad han influido la fabricación en serie y la presencia de la gran empresa. Estos dos factores, además de los distintos conocimientos profesionales necesarios, los diferencian claramente de nuestros armeros.

En la medida que la fabricación respondía a un oficio artesanal, tuvo una gran importancia profesional, pero esta circunstancia prácticamente ha desaparecido como consecuencia de que la producción en serie ha hecho más convencional y técnica cada una de las fases de preparación de piezas, su montaje, su tratamiento y su control.

unos pasadores cilíndricos llamados "estoques" que iban de un lado a otro de la caja por su interior con uno de sus extremos más delgado, en forma de espiga, que se remachaba, a martillo sobre un yunque, con la caja base, y el otro extremo roscado en su interior, que se sujetaba por medio de tornillos.

Durante el montaje las operaciones intermedias eran numerosas y con frecuencia el artesano tenía que llevar las cerraduras semimontadas "a la pulición" para eliminar rebabas y pulir las caras, así como a baños de galvanizado niquelado y latonado y en algunos casos a la pintura, para finalmente terminar

entregada la cerradura.

Las tecnologías fueron avanzando por la propia experiencia, pero las innovaciones principales fueron consecuencia de la visita de técnicos de Unión Cerrajera a distintas ferias y exposiciones, así como la adaptación de los progresos de fabricantes de otros países.¹

(1) Facilitado por José Antonio Azpiazu.

(2) Arqueología Industrial de Guipúzcoa, Maite Ibañez y otros, Universidad de Deusto. Deiker.

(3) Historia de Unión Cerrajera, magnífico trabajo de Iñigo Aguirre no publicado.

Nota: Manifestamos nuestro agradecimiento a José M^a Uranga por las valiosas informaciones y documentación gráfica que nos ha facilitado.

Burutu diren ha-
inbat azterketaren
arabera, boron-
datezko lanerako
elkarteak izugarri hazi dira
azken urteotan; bai kuantita-
tiboki eta baita kualitatiboki
ere, eta gizartean duten
oihartzuna gero eta handia-
goa da. Elkarte ho-

**Euskadiko Kutzak eta E.D.E. Funda-
zioak (Hezitzaileen Elizbarrutiko Esko-
la) borondatezko lanerako eta
irabazirik gabeko entitateak informa-
tu eta aholkatzeko zentroa jarri dute
martxan.**

Javier Marcos

zioak (Hezitzaileen Elizba-
rrutiko Eskola), gizarte-zer-
bitzuen eta elkargintzaren
munduan 15 urtetik gorako
esperientzia duenak, eta Eus-
kadiko Kutzak, gizarterako
duen bokazioarekin bat egi-
ten duten ekimen horiekin
sentsibilizaturik, proiektu bat
jarri dute martxan: ALDE,

Alde Voluntariado borondatezko lanaren alde

riek ezinbestekoak dira
gizartearen garapenara-
ko, ez bakarrik arazo
ugari konpontzen dituzte-
lako, baita heldutasun
demokratiko handia dute-
lako ere, izan ere, hirita-
rrek parte hartzeko duten
eskubidea erabiltzea lor-
tzen dute. Bizi dugun ingu-
ru soziokulturalak eta
Hego Euskal Herriko jen-
dearen izaerak erraztu
eta ziurtatu egiten dute
horrelako jarduerak izatea.

Dena den, informazio eta
aholku beharra antzematen
da zenbait esparrutan (ges-



tioa, lege-ordenamendua,
pedagogia,...) eta era bere-
an nabaria da toki bat
behar dela borondatezko

lanari buruzko informazioa
nahi duen edonork nora jo
izan dezan.

Hori dela eta EDE Funda-

borondatezko lanerako
eta irabazirik gabeko enti-
tateak informatu eta ahol-
katzeko zentroa.

Helburuak

ALDE Hego Euskal He-
rrian borondatezko lana
eta elkargintza bultzatzea
du helburutzat. Dagoeneko
lanean ari diren zerbitzu
eta entitateen pertsona
gehiago sartzen lagundu-
ko du eta ere berean ideia
originalak bultzatuko ditu,
eta baita elkarte berriak mar-
xan jarri eta garatzea ere.
Bestaldetik, irabazirik



centro de información y asesoramiento para el voluntariado y entidades no lucrativas

fundación (sociedad civil) (trabajo) (guberna) (entidad) (información) (aholkularitza) (zentroa)

baztertuta eta/edo desabantailan dituen pertsona eta taldeei

erantzuten, ingurugiroaren garapenean, komunitatea bultzatzen-auzokideen, ikas-

leen, gurasoen... elkarteak-kultura, Hirugarren Munduko herrialdeekin elkarlanean eta garapenean, ... dagoneko eratuta lan egiten duten edo eratzeko prozesuan dauden irabazirik gabeko entitateei.

¿Qué servicios ofrece ALDE?

Aunque todavía no ha cumplido un año, hasta el pasado mes de noviembre un total de 3202 personas habían utilizado los servicios de ALDE y se habían constituido 6 nuevas asociaciones. Asimismo, 11 personas han pasado a desarrollar trabajo de voluntarios y en la actualidad se está trabajando en un proyecto para dinamizar el trabajo voluntario sobre un colectivo de 100 personas.

ALDE ofrece, entre otros, los siguientes servicios:

ASESORAMIENTO

En la realización de actividades y programas

Bolsa de trabajo voluntario

Constitución de asociaciones

Formación

Asesoría jurídico-económica.

ATENCION AL USUARIO

Acogida, definición y concreción de demandas

Sala de trabajo

Préstamos de libros y documentación

Vaciado de fondo documental y recursos

Elaboración de dossiers, boletines...

FONDO DOCUMENTAL

Biblioteca especializada

Hemeroteca

Fondo audiovisual

Fondo de documentos

Fondo de direcciones

Fondo de información general

Información sobre campos de trabajo

Para más información sobre ALDE puedes llamar al teléfono gratuito 900-200 000

gabeko elkartegintzarako interesgarriak diren gaiei buruzko aholkularitza tekniko (pedagogia, lege, lan, ekonomia, finantza eta abarri buruzkoa) emango die era eta neurri guztietako elkarteei. Oro ar, gizartea solidarioagoa eta parte-hartzaileagoa egiten laguntzen duten ekimenguztientzat egongo da zabalik.

Nori zuzendua

ALDEk zerbitzuak indibidualki eta talde-mailan eskaintzen ditu. Indibidualki, borondatezko lana egiteko prest dauden egoera eta adin guztietako lagunei, izan ere danok daukagu asko eskaintzeko eta baita parte hartzeko eskubidea ere.

Talde -mailan, gizarteak

Bitartekoak

ALDEn, interesaturik dauden guztiek harrera ezin hobe izango dute zerbitzu-zuzendari batek, bi dokumentaziarik eta animatzaile-sustatzaile batek osatzen duten giza talde espezializatuen aldetik.

Dokumentu-fondo garrantzitsua du, hainbat eta hainbat gairen inguruko dokumentuak biltzen dituena: elkartegintza, animazioa, aisialdia, gizarte-zerbitzuak, ekologia, kontzientzi eragotzpena eta bakezaletasuna, enplegua, egungo gaiak, ... Eta horretarako bitarteko ugari ditu: liburuak, ikus-entzunezkoak, argitalpenak, agiri ofizialen ereduak, dossierrak, helbidezerrendak, ... Publikatu gabeko 11.666 dokumentu, 30.200 erregistro fitxatan eta 316 aldizkaritako harpidetza ditu arlo honi eskainitako 15 urteko lanaren fruitu. Gainera, lan-areto bat ere badauka, 16 lagunentzako lekua, kontsultarako informatikazko 3 ekipo, reprografi zerbitzua eta abar dituena. □

Decálogo del Plan de Gestión

- El Plan de Gestión es una combinación coherente de programas de actuación dirigidos a lograr unos objetivos identificados, cualitativa y cuantitativamente, que la dirección de la empresa proyecta conseguir a lo largo de un ejercicio.
- Los programas de actuación de cada año deben ser compatibles con las previsiones a más largo plazo que la empresa haya podido planificar al decidir una política determinada de carácter estructural: investigación, inversiones recurrentes interanuales, internacionalización, cambio de mentalidad en la empresa, etc. etc.. Para que exista coherencia es necesario incluir en el Plan de Gestión la fracción de los planes y proyectos plurianuales que en el año que se programa habría que ejecutar.
- El Plan de Gestión es un instrumento de la dirección que estimula la gestión cotidiana, que advierte de las desviaciones que se producen en la ejecución rigurosa del programa anual y da margen, con las diversas revisiones que periódicamente se realizan, a rectificar las tendencias adversas de forma que los objetivos últimos que se persiguen -resultados y equilibrio financiero- se cumplan rigurosamente.
- El Plan de Gestión debe ser redactado por la dirección, siendo la instancia responsable de cuantos objetivos se incluyan y de su recíproco cumplimiento, el Director General o la Gerencia. El Consejo podrá modificarlo, aunque no sería aconsejable que las enmiendas fuesen cuantitativamente importantes porque afectarían a la actitud de la dirección para la que se habría alterado la relación entre los objetivos asumidos frente a

los impuestos, salvo que éstos afecten a materias que específicamente caen entre las facultades indelegables del Consejo.

- Los objetivos cuantitativos, que deben ser prioritarios en el programa a desarrollar, deben ser coherentes con las variables macroeconómicas que las instituciones políticas vayan fijando, sobre todo en los Presupuestos Generales del Estado, la política cambiaria, el precio del dinero y los datos que afectan a la evolución de precios y a la inversión y el consumo, privado



y público. En un grupo como MCC cada empresa puede adoptar una política que particularmente se desentienda de estos parámetros pero, en conjunto, sería difícil de explicar un Plan de Gestión global que proyectara un plan de ventas que superase en un 12% al que se logre en 1995, cuando el crecimiento global para 1996 en términos monetarios se hallará en torno al 7%.

- El Plan de Gestión debe describir sólo aquellas materias que sean verificables -medibles o contrastables- de modo que sean perfectamente controladas con la periodicidad que cada variable aconseje. Sólo instrumen-

BEGI BELARRI

por Uribe

talmente, con la idea de que sean los programas mejor interpretados y para justificar la elección de ciertas cifras, se pueden incorporar criterios no directamente verificables.

- El Plan de Gestión de una cooperativa en la que las remuneraciones van directamente relacionadas con los resultados económicos de la empresa, una variable contingente, sujeta a la coyuntura que afecta al producto y el mercado, es la retribución periódica que mes a mes se adelanta al socio a la que se añade el comple-



mento en forma de cuotas de la Seguridad social, en nuestro caso atendida a través de Lagun-Aro. Pero la remuneración total se completa con los retornos. Estos, cada vez son menos importantes pero, además de que de ahí deriva cierta pérdida de valores cooperativos esenciales, se está debilitando, al no acumular recursos financieros, la capacidad de renovar los equipos productivos que van quedando caducos y fuera de competitividad. Por esta razón el Plan de Gestión debe ordenar su cuenta de resultados de modo que resulte un margen irreductible para la renovación tecnológica: esto es, debe obte-

ner resultados que permitan la reinversión y la adaptación progresiva de la empresa a las exigencias de la competitividad.

- No basta que el Plan de Gestión lo conozca la gerencia o el Consejo. Es necesario que impregne la vida social de cuantos trabajan, porque todos agradecen participar en un esfuerzo común y, además, para eso somos cooperativistas.
- La síntesis expositiva, la cuantificación objetiva y la segregación de criterios para su inequívoca identificación es un buen método para seguir un proceso continuado de análisis y confrontación sistemática capaz de cualificar a los equipos de dirección teniendo como referencia los programas que se previeron responsablemente al redactar el Plan de Gestión y el grado de cumplimiento que se alcance.
 - Un Plan de Gestión puede ser bien realizado a partir de un análisis teórico previo, pero sólo el que se cumple con rigor pone en evidencia que estuvo bien concebido.

“Un Plan de Gestión puede ser bien realizado a partir de un análisis teórico previo, pero sólo el que se cumple con rigor pone en evidencia que estuvo bien concebido”.

El “Libro Rojo” de la Seguridad Social en el umbral del Siglo XX

En enero de 1995 el Círculo de Empresarios editó un librito -130 páginas de pequeño formato- de color “naranja”; en el mes de setiembre leímos en la prensa que el BBV había divulgado un estudio sobre el futuro de la Seguridad Social -las pensiones- de color “blanco”, y ahora el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha editado el suyo con más de 300 páginas, de color “rojo”, macizo y de gran tamaño.

Este es el que oficialmente ha despejado dudas gracias a la supuesta ecuanimidad de su procedencia. A partir de ciertas hipótesis, algunas de ellas “heroicas”, permite afirmar que *“combinando determinadas reformas que acentúen la contribución y la proporcionalidad del sistema, y avanzando definitivamente en la separación de la cobertura financiera de las prestaciones según la naturaleza de las mismas, podría lograrse que el sistema contributivo de la Seguridad Social consolidase una situación de equilibrio en el futuro”*.

Esta expresión asaz eufemística, y en todo caso escrita para especialistas, viene a decir:

- Si se **reducen las pensiones** mediante el cálculo de las bases reguladoras haciéndolas **proporcionales a los salarios de toda la vida cotizante** de quien causa el derecho a la prestación (Jubilación, invalidez, orfandad y otras ayudas familiares), y
- si las **pensiones no contributivas y las asistenciales** -es decir las que reciben pensionistas que no han cotizado, o no lo han hecho lo suficiente- se financian con cargo a los Presupuestos Generales del Estado, en

ese caso podría lograrse el equilibrio financiero deseado: que los gastos iguallen a los ingresos.

Es casi imposible hacer una síntesis en la página que Begi Belarri destina a cada tema que mensualmente aborda. Pero sí interesa destacar, al menos, dos pautas referenciales que parecen interesantes para quienes son o van a ser pensionistas de Lagun-Aro.

Una de estas referencias es la que se refiere al Índice de Precios al Consumo -IPC- que el estudio considera que será, el 3,4% en 1996, el 3,30% en 1997, y ya el 3% hasta el año 2030, límite del período al que se refiere el análisis. Parece un dato excesivamente optimista, de ahí su "heroicidad". Tendrían que cambiar mucho las cosas -ya lo están haciendo- porque la inflación media de los 35 últimos años -1960 a 1994- ha sido el 9,621%. Y es importante este dato porque se calcula que ese 3% será la revalorización anual de las pensiones y su 70%, es decir el 2,1% anual, será la revalorización que, en ese caso, deberá aplicar Lagun-Aro a sus pensiones. Por esta vía el gasto en pensiones contributivas de la Seguridad Social -aquellas que reciben los pensionistas en relación al esfuerzo cotizante realizado- ascenderán a 6,22 billones en 1995 y pasará a ser 48,32 billones en el año 2030 con una población pensionada que a su vez habrá pasado de 7.032.803 individuos en 1995 a 10.623.383 en el límite de la serie del año 2030. De este modo el coste, en términos de PIB (Producto Interior Bruto o riqueza generada) pasará de ser el 9,06% al 11,18%, en el caso de que el PIB se incremente el 2% anual, pero sólo llegaría al 9,52% del PIB si su incremento anual medio llega al 2,5%.

Estos datos reflejan que si se mantiene lo que llama el estudio la "legisla-

"La pensión anual media de la Seguridad Social es de 884.527 pesetas y la de Lagun-Aro es de 1.017.084 pesetas, es decir un 15% superior".

Social es de 884.527 pesetas y la de Lagun-Aro es de 1.017.084 pesetas, es decir un 15% superior".

ción constante" la Seguridad Social mantendrá un coste global que no debe rebasar el 10% de la riqueza total que se produzca en España. Pero calcula con preocupación que **si sólo se aumentara en un punto** la revalorización de la pensión -que pasara del 3% al 4% manteniendo el IPC en el 3%- el coste llegaría al 15,6% con un crecimiento del PIB del 2%, y al 13,3% si este aumento anual de la riqueza fuese del 2,5%.

La hipótesis prevista en el Pacto de Toledo, de tener en cuenta todos los años de cotización para calcular la base de pensiones, reduce éstas: reduce las pensiones. Este dato lo examinan en la página 202 donde se calcula que el gasto de la Seguridad Social se reduciría el 5,16%, lo que afectaría a una disminución paralela de coste de 0,58 pp del PIB. Ahora mismo, si esa reducción se efectuase en 1996, ahorraría a la Seguridad Social unos 400.000 millones de pesetas.

Otro punto interesante es aquél en el que se calculan los capitales de cober-

tura que serían necesarios para pasar de un **sistema de reparto** a otro de **capitalización**, que por lo visto sólo lo aplican en Chile entre todos los países. Ahora mismo "para crear los capitales de cobertura para los actuales pasivos" 7.032.803 pensionistas-harían falta 69,46 billones de pesetas, pero para garantizar las pensiones que ya deberán estar pagándose en el año 2010, dentro de sólo 15 años, equivaldría a 144,8 billones el "stock" de capital necesario, que representa 2,11 veces el PIB español actual. Y recuérdese que los compromisos de convergencia de Maastricht obligan a reducir la Deuda Pública por debajo de 0,6 veces el PIB. Por tanto, de reconocerse esta deuda en el Balance General del Estado, el endeudamiento llegaría a 2,76 veces del PIB contando con el que ya existe, cifra que impediría que España entrara en la Unión Europea. De todos modos, les ocurre lo mismo al resto de los países de la Unión Europea. Y esta situación la pueden mantener los Estados, que además de no garantizar las pensiones en los mismos términos prometidos si varían las circunstancias generales, se entiende que son empresas perdurables que nunca dejan de funcionar y no quiebran.

Como información complementaria pueden extraerse estos datos:

- La pensión anual media de la Seguridad Social es de 884.527 pesetas y la de Lagun-Aro es de 1.017.084 pesetas, es decir un 15% superior.
- Y eso que la pensión máxima de Lagun-Aro se calcula que llegue al 60% de las bases cotizadas y en la Seguridad Social el límite se sitúa en el 100%, con una pensión máxima de 265.000 pesetas para quienes rebasaran este umbral.
- La revalorización de las pensiones en Lagun-Aro es el 70% del IPC. En la

Seguridad Social se pretende que se mantenga hasta el año 2030 la revalorización del 100% de ese 3% que se prevé que aumentará anualmente el índice de precios al consumo, o lo que es lo mismo, el coste de vida.

Realmente el trabajo, algo arduo, es didáctico, ilustrativo y confiado en la capacidad del Estado en seguir una senda rigurosa de control de la economía, a lo largo de los próximos 35 años.

DANOBAT-ESTARTA en el buen camino

El día 18 de diciembre la recién creada ESTARTA RECTIFICADORA S. Coop. Ltda. ha acordado en Junta General solicitar su incorporación al Grupo Danobat y a MCC, recorriendo

conjunto de la antigua empresa, llega a los 36 trabajadores.

- El programa de producción se enmarca en el desarrollo, producción y venta de **rectificadoras sin centros** en varios modelos. Complementan satisfactoriamente la producción, en la misma función de la rectificación, que ya viene desarrollando Danobat.
- Las ventas de "Estarta", en 1995, ascenderán a unos 65 millones mensuales, y programan un Plan de Gestión para 1996 que accederá a unos 800 millones de facturación al año.
- La clientela tradicional de "Estarta" se emplaza en el sector de la automoción al que destina el 60% de su producción.

El plan de reestructuración de esta incipiente cooperativa va a gozar de

ta" se crearán, en tres años, otros 15 empleos netos, para acceder a 51, bien en "Estarta" o bien en Danobat.

- Para dar coherencia al plan Danobat realizará una aportación a "Estarta" por importe del 50% del capital social, que se elevará a 164 millones de pesetas.
- Los proyectos de inversión protegidos por el "Plan Garapen" se elevarán a 800 millones de pesetas que se efectuará entre 1996 y 1998.
- Inicialmente se proyecta que "Estarta" utilice los pabellones actuales de Elgoibar, en la antigua sede de Eye (Estarta y Ecenarro), y después se haría un plan conjunto de desarrollo en el que se podría decidir que la producción de ESTARTA RECTIFICADORA S. Coop. Ltda. pasara al Polígono Industrial de Arriaga en Elgoibar, donde se asientan Goiti y Danobat que, con Soraluze, en Osintxu y Lealde en Ipaster, forman el Grupo Danobat de máquina herramienta.

Lo importante de esta operación radica, además de en el hecho en sí, en la conjunción de propósitos de la Administración Pública para proteger el fortalecimiento del decadente sector industrial, la sensatez de "Estarta" en buscar la colaboración responsable de sus socios para dinamizar la empresa que han creado, y la sobria y oportuna decisión del Grupo Danobat para lograr armonizar su propio desarrollo y la consolidación y ensanchamiento de su actividad industrial en un esfuerzo que ha de proporcionarle economías complementarias a largo plazo.

Pero esto es posible cuando quienes tienen en sus manos capacidad de decidir elevan su mirada más allá de las contingencias a corto plazo y supeditan los posicionamientos individuales en beneficio del conjunto. □



un nuevo paso hacia la normalización empresarial deseada.

Las características de "Estarta", además de proceder de una gran empresa que fabricaba en Elgoibar máquinas de coser -en competencia con Alfa- y máquinas herramientas, son las siguientes:

- Su plantilla actual, segregada del

los beneficios del "Programa Garapen" instituido por el Gobierno Vasco y las Diputaciones para aquellas empresas que accedan a la creación o consolidación de, al menos, 50 puestos de trabajo. Para optar a estos beneficios las acciones emprendidas son las siguientes:

- Además de los 36 empleos de "Estar-

José M^a Larrañaga nos cuenta la experiencia vivida tras un viaje realizado el mes pasado a Argentina, un país tan extenso como sus propias posibilidades de desarrollo, que aglutina a gente de distintas procedencias configurando una nación pluriétnica y al mismo tiempo integrada.

José M^a Larrañaga

Decía Ortega y Gasset que el paisaje condiciona el alma de los argentinos. La inmensidad de la Pampa, los dilatados límites, que casi dejan de ser límites, al confundirse con el infinito, hacen que el gaucho perciba más la lejanía que lo inmediato. Los argentinos, decía él, viven con más intensidad el futuro, el proyecto, la ilusión del mañana que el presente; el presente es limitado y sórdido mientras que lo lejano promete una perfección que sólo es capaz de dar la ilusión.

Nadie puede dudar de la perspicaz hondura del pensador y, posiblemente, hay algo de verdad (o mucha verdad) en lo que decía. Pero también parece cierto que un país tan extenso como Argentina contiene más de un alma y que las gene-

La ganadería es una de las principales riquezas de la Patagonia Argentina



Una experien

ralizaciones no valen siempre aunque ayuden a fijar las ideas en un esquema razonablemente aceptable.

Las "caras" de Argentina

En una reciente visita a Buenos Aires y a la ciudad próxima de La Plata he podido percibir muchas Argentinas. Una, plena de emoción ante la multitudinaria y ruidosa manifestación de las "Madres de la Plaza de Mayo", acumula en el pasado las amargas lágrimas de un sentimiento compartido por la pérdida de sus seres queridos. Es la Argentina trágica y doliente.

Otra, fiel a los recuerdos de los lejanos antepasados que desde la montañosa Euskadi, desde las tórridas tierras medite-

rráneas o de los fríos parajes del norte de Europa arribaron a las llanuras interminables de Argentina, y aún hoy mantienen, con tanto vigor como en los países de origen (o quizás con más) las tradiciones, las culturas y el folclor de antaño. Sin dejar, por eso, de ser argentinos. Es la Argentina pluriétnica y pluricultural y a pesar de todo: integrada.

Una lección de tolerancia cultural que la vieja Europa debería reconocer primero y aprender después. La ex Yugoslavia no hubiera sufrido tanto si así fuera.

Otra más futbolera (no deportiva en su acepción más global), más pasionalmente entregada al evento del equipo querido, que a las propias circunstancias individuales. Percibí seguridad y autoestima en los seguidores de los equipos que habían vencido en la última confronta-

ción como si fueran triunfos logrados por su propio e individual esfuerzo, y todo lo contrario en los perdedores. El equipo de fútbol es algo más, es mucho más, que un club deportivo: es un estado de ánimo: es la Argentina pasional.

Ferrograf

Me dejo, por mor de la brevedad, otras caras de la única y múltiple Argentina pero no puede terminar mi recorrido sin citar a la Argentina que cree y hace cooperativismo. Tuve la fortuna y el privilegio de visitar Ferrograf una cooperativa de artes gráficas que día a día, paso a paso, construyen el futuro desde el

de administración; este es uno de los fundadores; aquí esta nuestra primera impresora, etc. etc. También apreció el impulso de mejora de los emprendedores, las ganas de aprender y la ganas de competir. Ellos tienen un mercado a la vez incipiente e inseguro, pueden llegar a hacer muchas cosas siempre que se les permita competir sin tener que pagar peaje. La inseguridad de una economía aun no del todo domesticada es un gravamen que tienen que abonar y les condiciona tanto el presente como el futuro.

Aun así creo que, cuando dentro de unos años, contemplen estos tiempos de lucha y de avatares comprometidos, añorarán la ilusión, el calor humano y la vitalidad de los valores que ahora les

cia argentina

acompañan. Son gente sencilla, "poco importantes" de los que hacen empresa ladrillo a ladrillo, de esas personas a los que Arizmendiarieta se refería cuando decía que el progreso de los pueblos lo hacen gentes "que no son ni importados ni importantes". Por eso conocen tanto y les gusta tanto el pensamiento de D. José María.

Percibí entre ellos, ilusión porque cada uno vivía la empresa como suya; hasta la cocinera demostraba su orgullo por la magra cocina que regentaba como la de su propio hogar. Pude estrechar la mano a casi la totalidad de los socios, cuando el director, puesto por puesto, me fue presentando a los trabajadores. Me decía: Esta se casa el mes que viene; este "pibe" es del Boca; ¡mirá vos, que cara ponel; aquel es hijo de nuestra directora

acompañan. También he visto en ellos flexibilidad para el cambio, porque siendo sindicalistas (algunos duramente represaliados) no han dudado en asumir el reto de ser empresarios. No pararon en el lamento, no se alejaron de la realidad del momento para refugiarse en la lejanía idealizada, refutando así a Ortega y Gasset con la práctica vital de sus biografías personales.

Porque la historia se escribe tanto con trazos individuales como colectivos. No es menos cierto que la "complexión personal" influye en la "complexión nacional" como la influencia en sentido contrario. Cambian las complexiones con los tiempos: pero algo queda. La idea que nos transmiten las diferentes colectividades (latinas, germanas, judí-

Cuestión de tiempo

Genio, ingenio, carácter y moralidad son elementos que definen a un pueblo. Demasiadas veces nos encontramos con simplificaciones y torcidas interpretaciones (no exentas de cierta xenofobia) del "ser" sudamericano, cuando en realidad nada se sabe, o muy poco, de la realidad de naciones que tienen en su "haber" el que nos han acogido en momentos difíciles y nos han permitido, a los vascos, crecer en número con más benignidad que la propia tierra madre. Hay, ¡nadie puede dudarlo! muchas argentinas: la trágica y doliente de las Madres de la Plaza de Mayo, la pasional de los forofos balompédicos y la integrada y plural, cuyos representantes más genuinos son los cooperativistas; son unas pocas de las ciento y una facetas de una misma sociedad. Si se la compara con la Argentina de los años 30, cuando se aupó al séptimo lugar entre las naciones más ricas del mundo es un país decadente, pero los caracteres de los diversos pueblos que la integran, sin odios ni aislamientos entre ellos auguran, en un mundo necesitado de cooperación, un rico porvenir a poco que ellos mismos crean en la fuerza de un proyecto nacional justo y progresista. Una tierra con tantas posibilidades no puede dar hombres limitados.

Solo es cuestión de tiempo, y dejar hacer a personas como los cooperativistas de Ferrograf, el despegue moral y económico de Argentina. Que así sea.

as) de su modo de ser y entender la vida no es muy diferente a la que en el presente se tiene de lo argentino. Las diferentes culturas han injertado sus cualidades "extranjeras", han alterado a veces, más no extinguido, el carácter nacional propio de la "complexión argentina" creada por todos ellos como en un crisol y, admitámoslo con ciertas reservas, añadiéndole el influjo del paisaje, del "clima" que la naturaleza aporta. □

Predicciones p

Año nuevo, vida vieja

"Año nuevo, vida nueva". Este tópico con el que nos saludamos al comenzar el año es como la expresión mágica de un deseo. En el entorno de la Navidad se suelen reavivar los rescoldos de nuestra cultura mágica ancestral.

Pero este Homo Sapiens algo desarrollado, que es el hombre actual, cree haber superado definitivamente esas

etapas mágicas de la cultura y está seguro de distinguir perfectamente entre el deseo o la fantasía y la realidad. Por esto, fuera ya del contexto navideño, es más correcto decir "año nuevo, vida vieja". Porque, si no cambian sustancialmente las circunstancias que determinan nuestra vida, el año 96 no será muy diferente del 95 y de los anteriores.

Qué hacer

Ante la predicción cierta del recuadro inferior caben dos posturas opuestas:

• **Aceptar la fatalidad.** Esperar a que suceda lo que seguramente sucederá. Esta es la actitud más normal de hecho. Cada uno de nosotros acepta esta fatalidad resignadamente,

Predicción

Así, podemos predecir con certeza matemática (la estadística es parte de la matemática) que a lo largo de 1996:

- **Se producirán 900 accidentes laborales en las Cooperativas asociadas a Lagun-Aro**, afectando sólo a socios mutualistas (no tenemos datos de los accidentes que afectan a los contratados eventuales). De ellos,
 - **Es muy probable que 1 ó 2 sean mortales,**
 - **Unos 25 serán muy graves o graves:** con lesiones que requerirán un largo período de curación, que a menudo dejarán secuelas importantes, amputaciones de miembros, etc.,
 - **El resto serán accidentes menos graves.**

En cuanto al coste económico de estos accidentes (dicen que el bolsillo es la víscera más sensible), tomando como referencia el importe medio constatado de la baja temporal por accidente en 1994 y partiendo del supuesto, comúnmente admitido, de que el coste total medio de un accidente (incluyendo asistencia médica, posibles secuelas, invalideces o fallecimientos, sustituciones y adiestramientos, pérdidas de producción y calidad, etc.) es cuatro veces mayor que el de la baja, se puede predecir también matemáticamente que en 1996

- **Cada accidente nos costará por término medio en torno a 1.000.000 de pesetas.**
- **Y el conjunto del total de los accidentes que se producirán en el año ascenderá a 900.000.000 de pesetas.**



Lunchtime Atop a Skyscraper

para 1996

Julio Cantón

gracias a la secreta esperanza de que no nos tocará la desgracia. Es una esperanza con connotaciones mágicas.

En el discurso empresarial se justifica esta actitud fatalista mediante argumentos más sofisticados: así, por ejem-

coherente esta actitud con las lúcidas conclusiones de la reflexión estratégica y con los objetivos ambiciosos de nuestros planes de gestión, que requieren la **implicación de las personas**.

- **Actuar sistemáticamente.** Esta es la postura opuesta. Aplicar en este campo de la seguridad la misma sistemática de gestión que en los demás campos de la empresa. Superar definitivamente el fatalismo característico de las culturas primitivas. Gestionar el riesgo: identificarlo, valorarlo, planificar su eliminación o su minimización. Plantear objetivos ambiciosos en seguridad, del mismo modo que en calidad: "cero accidentes, cero defectos".

Esta actitud no es la más normal: distingue a las empresas excelentes. Requiere, y produce a la vez, **la implicación**

de todos.

Desde esta actitud se puede comprender que la seguridad en el trabajo no sólo es necesaria, sino que es, además, un buen negocio.

Despertar

Es hora de despertar, de salir de este estado de somnolencia fatalista.

Despabilémonos por nuestra propia iniciativa, no sea que nos despierten a golpes, a última hora, con el riesgo de no llegar.

Se dan ya circunstancias que apoyan la adopción de una actitud más activa por parte de todos ante la seguridad en el trabajo.

- En febrero será vigente la nueva ley de Prevención de Riesgos Laborales.
- Recientemente se ha aprobado la ley de creación de Osalan (Instituto Vasco de Salud Laboral) cuya función es animar y hacer el seguimiento administrativo de la seguridad y la salud en el trabajo.
- Próximamente tendrá su sede en Bilbao la Agencia Europea de la Seguridad y la Salud Laboral.

Hagamos todo lo posible para que no se cumplan las predicciones de accidentabilidad laboral para 1996. □



plo, consideramos importante que nuestros índices de accidentabilidad no sean peores que los de nuestro entorno competitivo. E intentamos hacer

ACCIDENTES LABORALES

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Mortales	2	-	2	-	1	2
Muy graves	2	4	-	1	-	2
Graves	20	14	14	23	20	15

Datos de Iagun-Aro. Sólo se refieren a socios mutualistas.

KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ! KONTUZ!

En el proyecto, que supone una inversión de 1300 millones de pesetas, también participan la francesa MGI-Coutier y el Gobierno de Navarra.

MAIER construirá una planta en el Valle de Ulzama



La Cooperativa Maier, perteneciente a MCC, la multinacional francesa MGI Coutier, y el Gobierno de Navarra, firmaron el pasado mes de diciembre un protocolo para el desarrollo de un proyecto de instalación en el Valle de Ulzama, de una planta de fabricación de piezas de plástico para el sector de automoción y el de electrodomésticos. Asimismo, también firmaron el acuerdo representantes de Danone y de la Fundación para la reindustrialización del Valle de Ulzama.

La nueva empresa, Maier-MGI Coutier Navarra, S.L., que tendrá su sede en el polígono industrial Elordi del Valle de Ulzama, tiene previsto iniciar su activi-

dad productiva en setiembre de 1996. El capital social de esta nueva empresa ascenderá a 350 millones de pesetas, de los que la Cooperativa de Gernika detendrá el 51 %, MGI Coutier el 44 % y Sedepa, del socio francés Jean Paul Guerin, el 5 % restante.

1300 millones de inversión

La inversión en la nueva planta, que ocupará una parcela de unos 15.000 m², rondará los 1300 millones de pesetas, y prevé crear un total de 103 empleos para mediados de 1997. Este proyecto contará con ayudas económicas y fiscales del Gobierno de Navarra conforme a las normativas existentes, así

como con otras específicas de Danone y de la Fundación para la reindustrialización del Valle de Ulzama.

Tras el cese de actividad de Danone en Navarra hace un año, la instalación de esta nueva empresa palía en buena parte el vacío industrial producido en la zona y que ha sido motivo de preocupación en la totalidad de los grupos parlamentarios.

Tres centros productivos

La instalación en Ulzama de la nueva fábrica responde a motivos de tipo logístico y estratégico, por su relativa proximidad y fácil acceso a los más importantes centros de fabricación de automóviles y electrodomésticos y por estar acorde con la estrategia empresarial de Maier, que propugna la descentralización y considera no deseable un sobredimensionamiento de su planta de Gernika. De este modo Maier contará con tres plantas productivas en el Estado: Gernika, Vigo y Ulzama, con las que podrá atender tanto el mercado interior como el exterior.

Previsiones

En 1997, primer ejercicio completo de Maier-MGI Coutier Navarra, S.L., la nueva empresa prevé facturar más de 1000 millones de pesetas, que se aproximarán a los 1500 millones en el ejercicio siguiente.

Este nuevo proyecto empresarial se apoya en el importante incremento del volumen de negocio previsto por Maier para los tres próximos años, unido a la transferencia de piezas que desde Francia llevará a cabo MGI Coutier.

Para la distribución en el mercado español y portugués de carretillas elevadoras portátiles sobre camión marca KOOI-AAP Piggyback

Biurrarena firma un contrato de distribución con la holandesa KOOI-BV

El pasado mes de noviembre la compañía holandesa KOOI-BV, perteneciente a la Corporación estadounidense Teledyne, y la Cooperativa Biurrarena, integrada en MCC, firmaron un contrato de distribución en exclusiva para España y Portugal de las carretillas elevadoras portátiles sobre camión marca KOOI-AAP Piggyback.

Al acto asistieron varios directivos de KOOI-BV, encabezados por el Vicepresidente de la Corporación Teledyne para Europa, James H. Baillie, así como directivos de la Cooperativa de Astiga-



rraga, capitaneados por el Vicepresidente de la División de Construcción de MCC, Jesús Maiztegi.

Con la firma de este acuerdo, Biurrarena amplía su cartera de productos de la más avanzada tecnología, incorporando-

lo a la ya existente en maquinaria forestal Timberjack del grupo Rauma Repola.

Asimismo, la Cooperativa se introduce en el sector del transporte y de la distribución aplicando con la referida maquinaria técnicas innovadoras en dicho sector, basadas principalmente en un gran ahorro en los costos de distribución debido al notable aumento de eficien-

cia tanto en el tiempo de carga/descarga como evitando la utilización de personal innecesario. Complementariamente se evitan accidentes laborales propios de operaciones de carga y descarga.

Izendapen barriak Elektratesna eta Elektronikoko osagaien Dibisioan

1996 iritsi zaigularik, Dibisio honetako bi enpresatako -Coprecin eta Embega- gerentzietan aldaketak izan dira.

Coprecin, orain arte Egosketa Unitateko zuzendari izan den Jose Miguel Arregi izango da Aretxabaletako Kooperatiba honetako gerente berria.

J.M. Arregi duela 39 urte Arrasaten

jaio zen eta Enpresa Zientzietan lizentziaduna da. 1.981ean Coprecin sartu zenetik hainbat erantzukizun-kargu bete ditu eta, baraz, ibilbide horri esker enpresa honen ikuspegi orokorra du.

Enbegan, ostera, Carlos Alcalde Mesanza izango da Santiago CAstillo gerentzian ordezkaturako duena; bigarren horrek Fagor Arrasateren zuzendaritza hartuko du.

Carlos Alcalde, duela 40 urte Miranda de Ebron jaioa, Industri In-

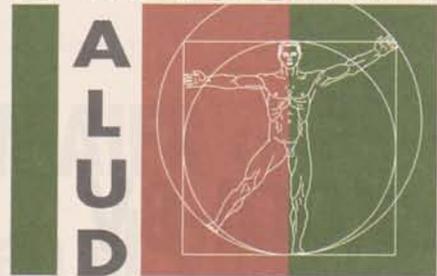
jinerua eta 1983tik Fagor Elektronikoko bazkidea da; bertan Erabateko Kalitateko Zuzendaritza betetzen zuen.

Zorionak eta giure desiorik onena bioi.



Carlos Alcalde

OSASUNA



La atracción blanca (II)

Estamos en plena temporada! Llevamos unas cuantas semanas, incluidas las Navidades, disfrutando de una de nuestras actividades favoritas, esperando que caiga

¿Cómo hemos preparado y acondicionado la máquina para afrontar la actividad?. Tenemos que ser conscientes que una buena preparación física nos ayudará a afrontar y a sacar más provecho de nuestra estancia en la nieve,



nieve durante la semana y tener un sol reluciente el fin de semana.

Tenemos superados los aspectos organizativos como alojamiento, transporte, estación, material...etc. Pero

retardando la fatiga y por lo tanto la falta de control durante la actividad. Se puede afirmar que a peor forma física la posibilidad de sufrir lesiones es mayor.

¿Sabías que...

- El mayor número de lesiones se produce a última hora de la tarde, motivado básicamente por la fatiga?
- Más del 50% de las lesiones se producen en las extremidades inferiores?
- Atendiendo al dato anterior, mayoritariamente las lesiones las sufren las rodillas?
- Según los especialistas muchas de las lesiones se pueden evitar teniendo una buena preparación física y realizando el correspondiente calentamiento antes de la actividad?

La preparación ó acondicionamiento físico lo debemos realizar en dos planos diferentes, por un lado la preparación a realizar a lo largo del año; fuerza, flexibilidad y resistencia. (Mirar Tu Lankide Nº 392 de Junio, Nº 393 de Julio y Nº 394 de Septiembre). Por otro lado el calentamiento que realizáramos el día de Esquí, tomando como

Kirolarik praktikatzen al duzu? Zein kirol?

Bai; Pala astean behin, Bizikleta astean 2-3 bider, Mendia eta Eskiko denboraldian, Besaideko eski arduraduna naizenez, hamabost egunetan behin eta urtero Alpesetan astebete pasatzen dut.

Aipatutako kirol guztietan estiramentuak egiten ditut.

Eskiari zentratuz, prestakuntza berezirik eramaten al duzu?

Urtean zehar nahikoa kirol egiten dut baina Alpesetara joaterakoan eta egonaldia luzea denez, aurretik indarra hartzeko mendiko ekintza gogorragoa egiten dut.

Inoiz izan duzu lesiorik? Zergatik uste duzu?

Ez. Behar bada hainbat gauza kontutan eduki dudalako: alde batetik, material egokia, elurraren egoera eta gorputzari kasu egitea, hau da, nekea azaltzen denean, hobe uztea edo "martxa" jeistea. Beste aldetik urtean zehar eramaten dudak prestakuntzagatik.

Eskiko egun normal bat deskribatu.

base los ejercicios de estiramiento o flexibilidad que se proponen. (Ver tabla).

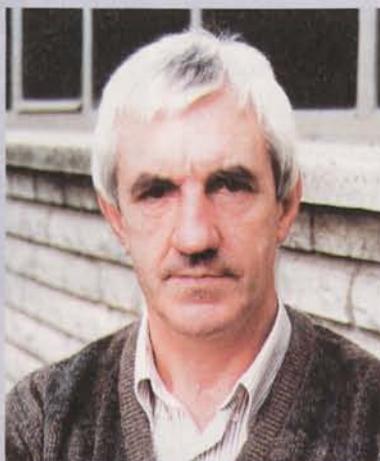
Una buena base de estas tres cualidades influye de la siguiente manera:

Resistencia: Nos ayuda a evitar o retardar la fatiga con lo cual tendremos mayor control de la musculatura.

Fuerza: Condición indispensable para poder mantener una adecuada

KARMELO BERGARETXE

FAGOR ELEKTRONIKAKO bazkidea



Jana aldetik, ondo gosaltzen dut, hamaiketako txiki bat egiten dut (fruitu lehorrak...), bazkari liraina eta afaria.

Ekintza aldetik ahal ditudan ordu gehienak aprobetxatzen ditut, beti atsedanak kontutan edukiz.

Afaldu ondoren orokorrean goiz oheratzen nahiz hurrengo egunari disfrutatuz aurre egiteko.

Eskiko irteeren antolatzaile bezela, zeintzuk dira jendea ikusten dituzun hutsune edo akats nagusienak?

Ezin daiteke orokorrean hitzegin, baina askotan jendea bere ahalmeneren gaineratik ibiltzea, materiala ezegokia erabiltzea (lokarri sendoegiak, aspaldi errebisatu gabeko taulak...)

eta eguneko lehenengo ordutik "a tope" ibiltzea.

Eskiatzaile berri eta ohieie aholku bat.

Bakoitza bere neurrian ibiltzea, estiramenduen bitartez gorputza prestatu, lehendabiziko jetsierak poliki eta samurrak egin, materialaren egoera kontutan eduki, eguzkiko krema eta betaurrekoak erabili...



Ejercicios de flexibilidad para realizar antes y después de la actividad de esquí

Flexibilidad: Realizar 10 minutos de ejercicios de estiramiento o flexibilidad antes, durante (descansos, "bocata"...) y al finalizar la actividad, nos ayudará a prevenir tendinitis, desgarros, contracturas y esguinces.

postura o realizar la actividad manteniendo la técnica adecuada para que las articulaciones no sufran innecesariamente.

De todo esto podéis deducir que son muy importantes y que las tres se complementan. Como dijo aquel famoso "ojo al dato".

LIBURUAK

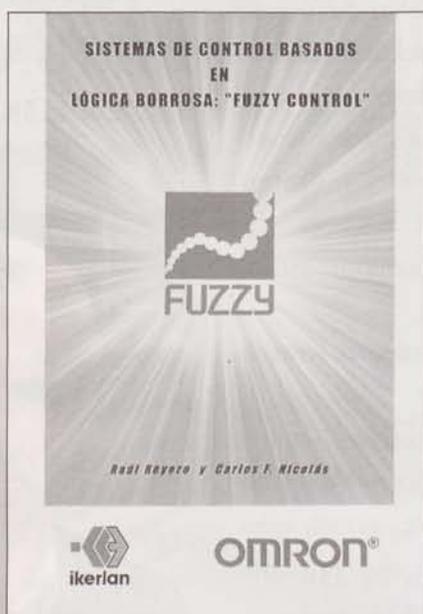
Sistemas de Control basados en lógica borrosa: "Fuzzy Control"

Los sistemas basados en "Lógica Borrosa" están invadiendo con éxito prácticamente todos los mercados, tanto industriales como de consumo. Y es que la complejidad tecnológica con que hoy en día se están desarrollando los sistemas requiere que se disponga de controladores capaces de responder a las elevadas prestaciones que se les exige.

El libro, fruto de la colaboración entre Ikerlan y Omron en este campo,

se compone de una primera parte donde se hace una reseña de los conceptos básicos sobre la teoría de control utilizando Lógica Borrosa, y pasa rápidamente al desarrollo de aplicaciones de control o de regulación basados en esta Lógica. Se

trata pues de hacer una rápida introducción sobre el Control Borroso, y



pasar directamente a la resolución de problemas, acabando el libro con dos puntos esenciales: por un lado, presentando las herramientas que se pueden utilizar como bases para desarrollar controles fuzzy y otros controladores, y por otro

lado, una exposición de apendices con aplicaciones industriales.

Nos han visitado...



Roman Sudupe, Gipuzkoako Diputatu Nagusia

Pasa den hilean Gipuzkoako Diputatu Nagusia den Roman Suduperen bisitaldia izan genuen MCC Korporazioan. Berarekin batera Guillermo Etxenike, Ekonomia Diputatu; José Ramon Beloki, Kabinetearen arduraduna; eta José Antonio Santano, ekonomia arloko zuzendaria etorri ziren. Bisitaldia gure "esperientzia"-ren berri jasotzeko antolatatu zen eta horretarako bulego nagusietan egoteaz gain Ikerlan, Mondragón Eskola Politeknikoa eta Fagorrek Garagartzan duen planta bisitatzeko aukera ere izan zuten. Argazkia LK-3 edifizioan hartutakoa da. (Ezkerretik eskubira José Ramón Beloki, Antonio Cancela, Roman Sudupe, Guillermo Etxenike eta Jose Ignacio Garate)

Servicio Departamental de Socorro e Incendios del Departamento de la Deux Sévres, en Francia

Varios representantes del Estado Mayor del Servicio Departamental de Socorro e Incendios del Departamento de la Deux Sévres, en Francia, entre los que se incluían los máximos responsables del Cuerpo de Zapadores Bomberos de la Comunidad Urbana de Niort, giraron visita a la Sede Central y a diversas empresas de MCC.

En el transcurso de su visita, en la cual estuvieron acompañados por técnicos de SEI FAGOR (Baiona) y de FAGOR SISTEMAS, los representantes del Cuerpo de Zapadores Bomberos Francés pudieron valorar de primera mano el nivel tecnológico alcanzado por diversos centros productivos y de investigación vinculados a MCC, a la vez que apreciaron la amplia oferta que en materia de sistemas informáticos y telemáticos ofrece la Agrupación de Consultoría e Ingeniería de MCC.

La razón de esta visita a la Corporación no fue casual y se inscribió en el esfuerzo de SEI FAGOR y FAGOR SISTEMAS por la consecución de los nuevos proyectos que la Dirección General de la Seguridad Civil del Ministerio Interior del Gobierno Francés tiene previsto efectuar a results de la nueva directriz de la Comisión de la Comunidades Europeas sobre la implantación de un sistema único para la recepción y tratamiento de alarmas y urgencias de origen público. En este tipo de proyectos MCC cuenta con una aceptable posición, especialmente por su ventaja tecnológica y por las referencias de implantación previamente conseguidas en la informatización del tratamiento de alertas en otras regiones y ciudades francesas como el alto Rhin (Alsacia), la Gironde (Aquitania) o Cherburgo (Normandía).



Santiago Castillo, Fagor Arrasateko gerente berria

Aurtengo urtarriletik aurrera Fagor Arrasate Kooperatibak gerente berria dauka. Azken urteotan Embega kooperatiban ibilitako Santiago Castillo izango da aurrerantzean Fagor Arrasateko gerente berria. Santiago Castillo

Gastiezen jaio zen duela 50 urte, peritu industrialia da eta Embega Kooperatiba-
ren gerentea izan zen azken bederlatzi urteetan.

José Ramón Gorosabel gerente ohiak txapa deformazioko Agrupazioaren zuzen-
dari nagusia izaten jarraituko du.



SAT zerbitzu berria Olaberrian

Ormaiztegiako IRIZAR Kooperatibak bere bezeroen zerbitzu-estrategiarekin jarraituz beste aurrepauso bat eman du Olaberriako planta egokitu-
tuz salmenta ondorengo erantzuna behar den bezelakoa emateko.

Horretarako hango 3.000metro karratuetan instalazio berriak egin dira alma-
zen eta konponketa lantegi bezala erabiltzeko. Instalazio horietan ere, pintura kon-
poketak egiteko beste bi kabina berri jarri direla aipatu behar da, margotzeko
behar den tresneriaz hornituz.

Guzti honek, SATeko zerbitzuak eta lan-kalitatea hobetzeak, enpresaren helburua
lortzen lagunduko du: Bezeroaren eskakizunak bete balio erantsia emanaz.

Nuevos nombramientos en la División de Componentes de Automoción

Juan María Uzkudun es el nuevo Vicepresidente de la División de

Componentes de Automoción de MCC tomando el relevo en el cargo a Rafael Leturia. El nuevo Vice-



presidente es bien conocido en los círculos de empresarios por haber obtenido varios galardones (empresario guipuzcoano del año en 1993 y mejor empresario del año en 1995 en la Comunidad Autónoma) que acreditan su ejemplar trayectoria profesional.

Este donostiarra de 50 años, que ha pasado los últimos años de su etapa laboral al frente de Copreci, es ingeniero industrial y lleva 26 años vinculado a las Cooperativas de MCC.

Por otro lado también hay que reseñar que Pedro Macón, cuyo último cargo ha sido la gerencia de Cikautxo, ha pasado a ser el nuevo gerente de Fagor Ederlan sustituyendo a Iñaki Maruri, que se ha jubilado recientemente. El sustituto de Pedro Macón es el director económico de Cikautxo, Bittor Arrizabalaga, que pasará a ocupar la gerencia.

Y por último cabe señalar que Javier Fernández de Aguirre, proveniente de la División de Construcción, ha sido nombrado Director General de V. Luzuriaga en sustitución de Arturo Bañuelos.

Otalorakoak



Es un seminario de 56 horas dirigido a Gerentes y miembros de Consejos de Dirección

DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA



La internacionalización de la empresa se ha convertido en una estrategia decisiva para alcanzar la competitividad y, en algunos casos, incluso para la supervivencia. Supone acceder a oportunidades importantes, pero también conlleva notables riesgos.

En este seminario se pretende ofrecer pautas para analizar las necesidades de los clientes diferenciando segmentos globales y locales, seleccionar los procesos estratégicos clave y rediseñarlos a nivel internacional, así como el establecimiento de sistemas de información como soporte a los procesos y cultura internacionales.

MÓDULOS

Este seminario, que tendrá una duración de 56 horas, está compuesto de seis módulos: El proceso de internacionalización de MCC, economía internacional de la empresa, globalización y estrategias empresariales, finanzas internacionales, marketing internacional, y la internacionalización de las personas.

Con respecto a las fechas de impartición cabe señalar que serán los días 7, 14, 21 y 28 de febrero y 6, 13 y 20 de marzo.

Este año está dirigido únicamente a Ingenieros y Licenciados en Ciencias Empresariales

CONVOCATORIA PARA EL IKAS 96

Durante este mes de enero se está realizando una oferta de cursos becados de formación en Gestión Empresarial Cooperativa para postgrados de características similares a los que se han venido organizando en los últimos años.

Las condiciones del curso incluyen la contratación en prácticas en una de las Cooperativas integradas en Mondragón Corporación Cooperativa por un período de un año, así como la formación consistente en un curso sobre Gestión Empresarial, cumplimentado con ejercicios prácticos en las empresas que se desarrollan las prácticas.

Las demandas por parte de las Cooperativas son de Ingenieros y Licenciados en Ciencias Empresariales, por lo que este año se ha optado por reducir las becas únicamente a estas dos carreras.

Los interesados pueden recoger los impresos de solicitud en las oficinas de Caja Laboral, que una vez cumplimentados deben enviarse, por correo o a través de las oficinas de Caja Laboral, antes del 31 de enero a Otalora, donde tras su análisis se procederá a una preselección de candidatos. Tras esta primera selección, las Cooperativas en las que los interesados vayan a realizar sus prácticas se encargarán de la selección definitiva.

El proceso de selección está previsto que finalice el mes de febrero, por lo que los cursos comenzarán en marzo de 1996.

Es la primera cocina central certificada según normas de calidad ISO 9002 en todo el Estado

Auzo Lagun obtiene el Certificado de Calidad

La Cooperativa Auzo nLagun, integrada en la Agrupación agroalimentaria ERKOP, de la División de Distribución y Alimentación de MCC, ha obtenido el pasado mes de diciembre la acreditación de la entidad Bureau Veritas Quality International, en la que certifica que su cocina central de Arrasate posee un sistema de aseguramiento de la calidad de acuerdo con la norma ISO-9002/94.

Esta certificación tiene como alcance los servicios de Restauración a colectividades en sus diferentes modalidades de

producción: Línea Caliente, Línea Refrigerada y Línea de VAcio, todas ellas teniendo en cuenta los requisitos del sistema de Análisis de Riesgos Identificación y Control de Puntos Críticos (ARICPC), que ase-

gura la higiene y salubridad de los alimentos.

Por otro lado cabe resaltar que Auzo Lagun, tras este logro, tiene la primera

cocina central con este distintivo a nivel de todo Euskadi y del Estado. Auzo Lagun ha apostado por la calidad y tras este importante paso seguirá trabajando en la mejora permanente de su sistema de calidad, para lo cual cuenta con el esfuerzo y colaboración de todos sus trabajadores, sin cuyo empeño esto no hubiera sido posible.

Nuevas instalaciones

Desde el pasado 1 de noviembre de 1995 una nueva cocina central adquirida por Cooperativa Auzo Lagun está en funcionamiento ofreciendo sus servicios a los clientes.

Este nuevo centro de producción, ubicado en Irun, ha sido abierto en base a la política de expansión de la Cooperativa después de realizar un profundo estudio de mercado. El objetivo principal que se pretende alcanzar con la compra de esta nueva cocina es abarcar otras áreas como Navarra, Donosti-aldea, Iparralde, etc..

Esta nueva planta cuenta con una superficie de 750 metros cuadrados y está dotada de instalaciones y medios técnicos de acuerdo con las normas higiénico sanitarias vigentes, además de los últimos avances tecnológicos. Desde esta cocina central se prevé que se servirán unas 5000 comidas al día.



Horren bitartez bi entitateok erakunde ongileak egiten duen lanarekiko laguntza sustatuko duen txartela jaulkiko dute.

Euskadiko Kutzak hitzarmena sinatu du Medicus Mundirekin

Hainbat hiletan elkarlanerako izan zitezkeen formulak aztertu ondoren, azkenean, Euskadiko Kutzak eta Medicus Mundik "Affinity" Txartela jaulkitzea erabaki dute, hori erabiltzearen bidez hiritarrak eurak izan daitezen nahirik gabeko erakunde horri laguntzen diotenak.

Hiritarren batek bere erosketak txartel horrekin ordaintzen dituen bakoitzean, Hirugarren Mundua deritzonak bizi duen egoeraren aurrean duen sentsibilitatea sendotzen ari da eta, era berean, Euskadiko Kutzak bere mozkinen zati bat Medicus Mundiri lagatzea ahalbidetzen du.

Hitzarmen horren bitartez, bi erakundeok bi helburu garrantzitsu bete nahi dituzte, hala nola, Medicus Mundik burutzen duen zeregin honen alde apustu egin eta bultzatzea eta hiritarrak txartelaren titularrent-



zat onuragarria den laguntza horretan inplikatzeara.

Mundu osoko 10 milioi saltoki eta 160.000 kutxazain baino gehiagotan erabil daitezkeen Visa Clasica txartela da eta, hainbat ordainketa-era ezberdinen artean hautatzeko aukera emateaz gain, lapurketa edo galeraren ondorioz txartela maulaz erabiltzea estaltzen duen aseguruva ere eskaintzen du.

Tarjetas "affinity"

Una reciente encuesta estima que en España hay emitidas unas 35.000 tarjetas "affinity" dedicadas a colaborar con organizaciones benéficas. Es una actividad apenas iniciada en nuestro entorno, que en otros países con una mayor tradición de apoyo a organizaciones benéficas ha experimentado un desarrollo mayor. Una Entidad similar a Caja Laboral, el Co-operative Bank inglés, pago en 1994 1,13 millones de libras de comisiones por colaboraciones comerciales a distintas entidades benéficas, lo que supuso dedicar a este objetivo casi un punto de su margen financiero.

Es indudable por tanto, la importancia futura de acuerdos de colaboración entre entidades bancarias y organizaciones benéficas como el suscrito por Caja Laboral y Medicus Mundi. Pero también es cierto que como todas las novedades, tardará en implantarse y calar en la sociedad.

¡Atención socios de las Cooperativas de MCC!

CURSO DE TÉCNICO MEDIO

El próximo 5 de febrero comenzará en Mondragón Eskola Politeknikoa y en Goierrri Langintza Eskola un PROGRAMA DE PREPARACION PARA LAS PRUEBAS DE ACCESO AL CURSO DE TÉCNICO MEDIO.

Organizado por las Cooperativas de MCC este curso se prolongará hasta julio de este año y su impartición se realizará

durante cuatro días a la semana, de 18.00 a 20.15 horas.

Los socios que no dispongan de titulación alguna y estén interesados en participar en este programa deberán dar su nombre en el departamento de personal de su Cooperativa a la mayor brevedad posible.

El prestigioso galardón, concedido a muy pocas empresas vascas, premia la actividad profesional de Diara Diseinua

Un premio al diseño industrial

La Cooperativa Diara, integrada en MCC, obtuvo el pasado mes de diciembre un Delta de Plata en diseño industrial, un premio instituido por la Agrupación de Diseño Industrial del Fomento de las Artes Decorativas (ADI FAD) que tiene como principal objetivo la promoción del diseño industrial dentro del ámbito de la cultura.

Diara

DISEINUA

Fagor Electrodomésticos, fue premiada por "su correcta adaptación formal a las nuevas tendencias estéticas de mercado y su adecuada relación ergonómica y amigable con el usuario".

Hay que significar que este galardón es un reconocimiento a nivel nacional de la actividad

El pro-

profesional llevada a cabo por Diara en el ámbito del diseño industrial, un sector en el que no existen referencias empresariales similares, y en el que los reconocimientos y galardones se conceden a profesionales de prestigio.

Zorionak!

Expotecnia '95

Por otro lado también hay que reseñar que la Cooperativa atxabaltarra estuvo presente en la Expotecnia celebrada en Bangkok el pasado mes de diciembre para participar en unas jornadas sobre "Diseño Industrial: el desafío competitivo". A dicha feria internacional, organizada por el ICEX (Instituto de Cooperación Exterior), Diara Design asistió conjuntamente con Fagor Automation con el fin de presentar el proceso llevado a cabo para diseñar el visualizador digital de cotas que Fagor Automation ha lanzado al mercado.

El hecho de asistir a una feria de esta dimensión ha significado para Diara un paso más en la internacionalización de su actividad y una toma de contacto con las empresas punteras tecnológicamente a nivel estatal. Asimismo, ha supuesto un notable motivo de satisfacción por haber sido elegida para impartir una conferencia sobre diseño industrial en un foro tan apreciado en el mundo empresarial como es la Expotecnia.



ducto presentado a concurso fue la nueva Lavadora Edesa, que tuvo que competir con un total de 161 productos que también optaban a dicho galardón. Esta lavadora, diseñada por Diara y producida por

El Grupo Eroski abre el primer supermercado CONSUM en Santander

El Grupo Eroski inauguró el pasado mes de diciembre el primer supermercado CONSUM en Santander capital. El establecimiento, ubicado en una céntrica calle de la capital cántabra, tiene una sala de ventas de 1285 metros cuadrados, 8 cajas de pago scanner, 200



carros de compra y un total de 28 nuevos socios trabajadores.

El pasado año el Grupo Eroski abrió un total de 13 supermercados CONSUM y en la actualidad cuenta con 213 establecimientos, lo que le convierte en la primera enseña en número de supermercados propios en España. Los supermercados consum se definen como establecimientos de proximidad, con gran oferta de productos frescos incluidas la pescadería y panadería, tarjeta comercial gratuita y propia.

22.000 milio pezetako inbertsioa

1995ean Eroski Taldeak eginiko inbertsioa 22.000 milioi pezetakoa izan da. Zertarako inbertitu dute diru kopuru hori? Batetik CONSUM izeneko supermerkatuak eraikitzeko (guztira 13 ireki ziren 1995ean); bestetik Zarautzen egin den MAXI izeneko hipermerkatua martxan ipintzeko; eta azkenik zortzi espainiar hiriburuetan Eroski hipermerkatuak zabaltzeko.

Gaur egun Eroski Taldeak duen establezimenduen sarea honako zentro havek osatzen dute: 19 hipermerkatuak, MAXI izeneko 18 denda eta CONSUM izeneko 213 supermerkatu. Bere sarea 12 komunitate autonomoen zehar dago: Andaluzia, Aragoi, Kantabria, Extremadura, Gaztela La Mancha, Gaztela Leon, Katalunia, Errioxa, Murcia, Nafarroa, Euskadi eta Valencia.

Dos CONSUM en Logroño

Asimismo, el mismo mes de diciembre, también se realizó la apertura de dos nuevos supermercados en Logroño capital. Situados también en calles céntricas, y de características similares al de Santander, ha supuesto la creación 50 nuevos puestos de trabajo.

La ternera "Saboree lo natural" del Grupo Eroski obtiene la Certificación ISO 9002

AENOR ha otorgado recientemente el Certificado de Calidad según la norma ISO 9002 al sistema de aseguramiento de calidad de la carne de ternera "Saboree lo natural" que comercializa en exclusiva el Grupo Eroski y lo desarrolla desde su Central de Productos Cárnicos. De este modo el Grupo Eroski se convierte en la primera empresa de distribución en España en obtener el certificado de AENOR que le distingue por su programa de calidad y comercialización de carne de ternera natural.

El sistema de aseguramiento de calidad del Grupo Eroski se define como un proceso de seguimiento y control en vida de la ternera. Se trata de incorporar bases de observancia y medición, mediante controles de orina y pienso, con el objeto de asegurar el proceso de alimentación durante la vida de la res. De esta forma se asegura la crianza natural de la ternera y se garan-



tiza la obtención de una carne de calidad.

Asimismo este sistema de aseguramiento de la calidad que ha obtenido el Certificado ISO 9002 incorpora además del control propio de la ternera natural, unas modernas instalaciones de la Central de Cárnicos y un laboratorio propio del Grupo Eroski.

CARTAS al Director

Doy las gracias por la atención que tenéis conmigo. Recibo la revista TU mensualmente y quiero que lo sepáis. Para mi es motivo de satisfacción y alegría saber cómo se encuentra MCC, y en especial Fagor Industrial y el ULGOR de mi época.

J. M^e Gautier
Valencia

Zuzendari agurgarria:

TU Lankideko 395. zenbakia irakurri nuenean jakin nuen hobeto egin nahi duzuela, eta horregatik ausartu naiz idatzi hau bidaltzera.

Aldizkariaren ale horretan hamaika abizen euskaldun eta bi erdaldun kontatu ditut, eta beti bezala % 90a edo gehiago gaztelaniaz idatzirik dago. Horrek, zer esan nahi du? Espainiarako egina dela? Zertan ari gara ikastoletan horrenbeste diru inbertitzen, ikasketak euskaraz ematen gero gaztelaniaz irakurri behar badute geure herriko aldizkari garrantzitsu bat?

Harritzen nauena, erredakzio kontseiluko izenak ikusita nola ez diren konturatu euskera zapaltzen ari

direla. Beste biderik ez badago, Argia eta Elhuyar aldizkarietatik jaso litezke aukerako lan batzuk. Nik behintzat eskertuko nuke.

Kooperatibista zahar bat

Estimados Sres.:

Soy un trabajador de MCC, concretamente de la empresa de línea blanca Edesa S. Coop. de Basauri; trabajador de mantenimiento (mecánico) en la sección de termos.

El motivo de mi carta es en primer lugar darles la enhorabuena por su revista TU Lankide, que realmente hemos empezado a recibir recientemente, hace aproximadamente un año, con nuestra entrada en MCC. He podido comprobar que es una fuente de información adicional sobre el funcionamiento de empresas, estrategias, avances tecnológicos de la misma, perspectivas de futuro, ... tanto en el ámbito territorial como nacional e internacional, y un sinfín de conocimientos básicos y colaboraciones que me han sacado de muchas dudas que tenía.

José González
Edesa S. Coop.

TU Lankide
Aozaraza Auzoa z/g
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA

Estimado lector/a:
Queremos hacer mejor nuestra revista. Y para ello sólo necesitamos tus comentarios, críticas y sugerencias. Nos gustaría saber qué opinas. Escribe nos a:

Irakurle agurgarria:
TU aldizkaria hobeto egitea nahi dugu. Eta horretarako zeure komentario, kritika nahiz sugerentziak beharrezkoak ditugu. Zeure iritzia ezagutzea gustatuko litzaziguke. Idatziguzu hona:

Nació en Bilbao hace 46 años. Es ingeniero y trabajó 13 años en FASA Renault. Ahora es Director Industrial en Fagor Arrasate.

J. M. F.

Juan José Mesequer

Director de Producción de Fagor Arrasate



Dime, ¿te costó mucho aceptar el puesto que hace casi tres años te ofrecieron aquí, en Fagor Arrasate?

No; vine, ví el tema, me gustó, y aquí estoy.

¿Y cómo te encuentras?

Muy bien, el trabajo es gratificante, y el ambiente laboral es realmente bueno.

¿Qué opinas de las Cooperativas?

Es un sistema de empresa profundamente desconocido y que en el exterior tiene ciertas connotaciones negativas. Creo que es una forma de hacer empresa francamente interesante, más social y solidaria que la empresa privada; los problemas se resuelven de otra forma, no existen los sindicatos, su gestión es muy rigurosa...

¿Las diferencias entre ambas son tales?

No creo que sean especialmente significativas a la hora de trabajar. Ahora bien, al ser juez y parte, es decir socio y trabajador, tienes dos puntos de valoración de la empresa. En la empresa privada sólo tienes uno. Eso a los cooperativistas les exige un rigor distinto a la hora de la gestión.

Ya somos rigurosos. ¿No crees?

Sí. Es uno de nuestros puntos fuertes.

¡Hasta los orientales estudian este sistema para implantarlo en sus países!

¿Qué metas te has propuesto?

Ninguna en concreto. Desarrollar una labor profesional y aportar honradamente mis conocimientos y experiencia en la tarea que desempeño.

Eres el artífice de un programa de gestión de la seguridad en Fagor Arrasate. ¿En qué consiste?

Es un programa de gestión de seguridad "integrada" dentro de las funciones de mejora de la propia empresa cuya virtualidad es la acción preventiva ante los accidentes.

¿Y que resultados habéis obtenido?

En estos temas es difícil relacionar causa-efecto. El año pasado mejoramos un 75 % sobre el Plan de Gestión la accidentabilidad y los costos derivados de los accidentes se han reducido en relación al año anterior un 50 %.

¿Cuál es el secreto para evitar la accidentabilidad?

Para mí somos las personas. La seguridad es cosa de todos. Hay un triángulo que tiene que funcionar en clave de seguridad, cada uno con su responsabilidad y misión: la dirección, el mando y el socio-trabajador.

También tienes cierta experiencia docente.

Estuve ocho años dando clases en la Escuela de Ingenieros de Valladolid. **¿Qué prefieres ¿las aulas o el taller?**

Una cosa no puede ser sin la otra. A chicos que ya casi están listos para comenzar a trabajar les tienes que transmitir una experiencia que sólo les puedes dar si estás trabajando.

¿Aficiones?

Fundamentalmente la familia, pero también el mar, la filatelia, la gastronomía...

¿E ilusiones?

Ninguna en particular.

¿Eres precavido?

Acostumbro a contar hasta diez antes de dar el paso.

¿Algo más?

Que siento mucho no haber podido hacer la entrevista en euskera.

“La seguridad es cosa de todos”



**MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA**