



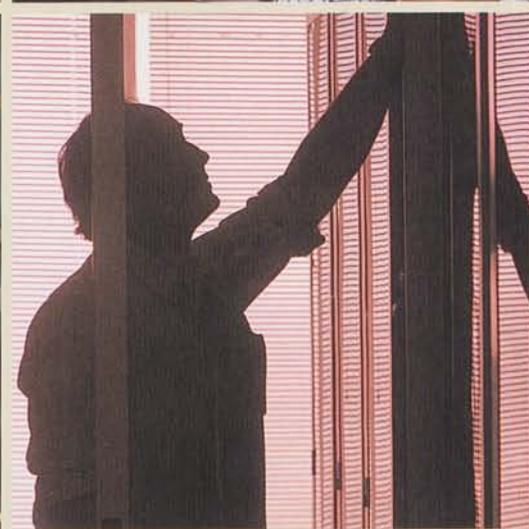
■ CIKAUTXO ACCEDE AL  
MERCADO BRASILEÑO  
DE LA MANO DE  
PARANOÁ



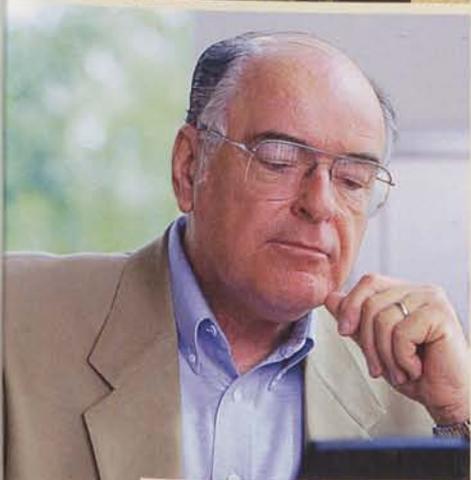
■ EUSKADIKO KUTXAK  
22.000 MILIOI  
PEZETAKO IRABAZIAK  
GAINDITU ZITUEN IAZ



■ AUZO LAGUN  
KOOPERATIBAK  
KALITATE ZIURTAGIRI  
BERRIA JASO DU



# EL CONTRATO, DE SUSTITUCIÓN



ROK INICIA EN RENTERIA SU ACTIVIDAD DE IMPRESIÓN EN ROTATIVA

A través del contrato de sustitución, el Gobierno garantizará al trabajador sustituido una pensión equivalente al 90% de la que hubiera alcanzado de haber seguido activo hasta los 65 años. La cooperativa, por su parte, se compromete a incorporar nuevos socios fijos por cada baja subvencionada.

EN PORTADA 12



**TRABAJO Y UNION**  
(T. U. LANKIDE),  
Aita José M<sup>º</sup>  
Arizmendiarrietak  
1960.eko irailean  
sortutako aldizkaria

**ARGITARATZAILEA**

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06  
Faxa: (943) 71 23 39

**ZUZENDARIA**

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

**ERREDAKZIO-KONTSEILUA**

**Lehendakaria:**

Juan M<sup>º</sup> Otaegi.

**Kideak:**

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José M<sup>º</sup> Larramendi.

José M<sup>º</sup> Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

**DISEINUA ETA MAKETAZIOA**

Josan Martínez Esquíroz

**IMPRIMATZAILEA**

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



© AZATZA, S.L. Debekaturik dogo kopiaketa, partziala mahiz osoo, jatorria eta, bereziki, erabilera egitea aipatzen ez bada.

TU Lankiderea erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako espazioak eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Erakunde laguntzaileak:



**CAJA LABORAL**  
EUSKADIKO KUTXA

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

GEZARTE EKONOMIA SALA

ERAKUNTZEEN DE BOKAZIA



TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

**COPRECI OBTIENE LA "Q" DE ORO**



La Fundación Vasca para la Calidad reconoce los méritos de la cooperativa de Aretxabaleta en su tránsito hacia la excelencia.

**CAJA LABORAL SUPERA LOS 22.000 MILLONES DE RESULTADOS**



Los resultados antes de impuestos de 2000, alcanzaron los 22.021 Mptas, con un aumento interanual del 8,1%.

**GARAIA BERRIKUNTZA GUNEA, ABIAN DA JADA**



Aurrerapauso handia eman da Gipuzkoako Foru Aldundiarekin sinatutako hitzarmena eta sortu berria den Kudeaketarako Elkartarekin.

**4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK**

**12 EN PORTADA**

**20 BEGI-BELARRI**

**22 AULA COOPERATIVA**

**24 SALUD LABORAL**

**25 3<sup>º</sup> EDAD**

**26 ANTZINAKOAK**

**28 ARGAZKI ZAHARRA**

**29 VIAJES**

**30 EUSKAL KULTURA**

**32 LIBROS**

**33 HIRUGARREN MUNDUA**

**34 CARTAS**

**36 PERSONAJE**

**Félix Linares**

Tiene un pie en la radio, donde emite un magazine diario, y otro en televisión, para dirigir un programa de cine.



**EUSKAL KULTURA**

# Contrato de sustitución y jubilación anticipada

**A** lo largo de estos últimos años han proliferado en los distintos medios de comunicación declaraciones en favor de la necesidad de adoptar medidas tendentes a retrasar la edad real de jubilación (la posibilidad de acceso a la jubilación anticipada a partir de los 60 años hace que la edad real media de jubilación se sitúe en 62 años). Esta es además una tendencia que no sólo afecta a nuestro país, sino que es extensiva a todos los sistemas públicos de pensiones europeos, financiados prácticamente en su totalidad mediante el denominado sistema de reparto. Esto es, las pensiones de los jubilados se pagan con las cotizaciones de los actuales trabajadores, mientras que las pensiones de éstos las pagarán los futuros cotizantes. Y estos sistemas están sumamente afectados por la evolución de la tasa de dependencia, esto es, la proporción entre ciudadanos pasivos (perceptores de prestación) y activos (cotizantes al sistema), que tiende a incrementarse como consecuencia de la evolución demográfica.

Para mantener en el futuro el nivel actual de prestaciones se hace por tanto necesario equilibrar en la medida de lo posible la relación entre activos y pasivos, lo cual pasa por un lado por dinamizar la creación de empleo, incrementando de este modo el número de cotizantes y, por otro, por retrasar en la medida de lo posible la edad de jubilación, ya que su eventual anticipación convierte al cotizante en pensionista, con la consiguiente doble pérdida de recursos para el sistema (se deja de cotizar, al tiempo que se comienza a percibir una pensión). De ahí que resulte lógico que los sistemas de pensiones adopten medidas tendentes a "desincentivar" la jubilación anticipada, como es la aplicación de un coeficiente reductor de la pensión por cada año de anticipación (en estos momentos un 8% anual), lo que a largo plazo permite reequilibrar con creces la relación global entre cotizaciones y prestaciones, si bien a corto plazo, que es en el que piensan los gestores políticos, sigue implicando una clara detracción de recursos del sistema.

A estas razones se une ahora una amenaza adicional que cada vez viene cobrando más fuerza: la reducción de la población potencialmente activa como consecuencia de las bajas tasas de natalidad de las últimas décadas. No parece por tanto lógico que, ante un con-

texto futuro de previsible escasez de trabajadores, ni las administraciones ni las propias empresas promuevan la salida anticipada de éstos del mercado laboral.

Pero la consideración de estas perspectivas futuras a medio-largo plazo no debe hacernos olvidar la situación actual del mercado de trabajo, caracterizada aún por una elevada tasa de desempleo, muy superior a la media europea, y que castiga especialmente a colectivos como las mujeres, los jóvenes y los mayores de 45 años. Es por tanto lógico que las administraciones públicas adopten políticas activas tendentes a reducir dicha tasa de desempleo. Y es en este contexto en el que se enmarca el Decreto del Gobierno Vasco de "medidas de apoyo al empleo en sociedades cooperativas", que regula el programa de ayudas al denominado "contrato de sustitución", el cual pone además fin a una situación de desventaja de las cooperativas frente a otro tipo de sociedades que contaban ya con apoyos adecuados para acometer este tipo de medidas.

El objeto del programa es claro: incentivar, a través de ayudas públicas, la salida anticipada del mercado laboral de socios trabajadores mayores de 60 años siempre y cuando la empresa los sustituya por nuevos trabajadores desempleados. Además, en nuestro caso no sólo se nos exige la mera sustitución, sino la creación neta de empleo fijo y en régimen societario, al exigirse un mínimo de cuatro nuevas contrataciones por cada tres bajas subvencionadas.

Aunque habrá de ser el Gobierno Vasco quien valore la oportunidad de dar continuidad en el tiempo a este tipo de programas, no cabe duda que dicha continuidad dependerá en gran medida del grado de éxito en su aplicación y, sobre todo, de la evolución del mercado de trabajo (tasa de desempleo).

Lo que sí parece manifiesto es que, por las tendencias anteriormente apuntadas, y vistas las medidas que se están planteando en el sistema público de pensiones, cada vez se hará más difícil el acceso a la jubilación anticipada. Esta es una realidad que tenemos que ir interiorizando todos los afectados, que hemos de ir eliminando de nuestras mentes la idea, extendida en bastantes ámbitos, de la jubilación anticipada financiada por la cooperativa como un "derecho" societario.

## CIKAUTXO accede al mercado brasileño de la mano de Paranoá

ADQUIERE EL 35% DE LA EMPRESA PARANOÁ DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN

La cooperativa Cikautxo, ubicada en Berriatua e integrada en MCC, ha aterrizado en el mercado brasileño con la toma de participación en la empresa Paranoá. En esta operación también están implicadas la sociedad Promoauto (constituida por MCC y el Grupo Gamesa para acceder a Mercosur) y MCC Inversiones, que conjuntamente con Cikautxo han adquirido un 35% de Paranoá, y se han reservado el derecho de poder optar al 100% del capital de la empresa brasileña.

Paranoá centra su actividad en la fabricación de componentes de automoción, está considerada como líder en Brasil en la producción de mangueras de alta presión para la industria del automóvil, se ubica en la zona metropolitana de Sao Paulo y facturó en 1999 cerca de 5.000 millones de pesetas.

De esta manera, Cikautxo se hace un hueco en el mercado brasileño y podrá atender a los principales fabricantes de primeros equipos de automoción instalados en Mercosur, como son General Motors, Ford, Volkswagen y Mercedes, principalmente. Esta operación es la segunda que realiza Cikautxo en el exterior después de que en 1999 llevara a cabo una inversión de 400 millones de pesetas para la construcción de una fábrica en Chequia destinada a la fabricación de piezas técnicas de caucho para abastecer el mercado centroeuropeo de automoción y electrodoméstico.

Por último, cabe reseñar que Cikautxo superó los 10.000 millones de facturación en 2000, exportando casi el 60% de su producción y empleando a 630 personas.



## IRIZARrek Kursaaletan aurkeztuko du autobus berria

1200 GONBIDATU ETA 50 HERRIALDE TAKO ORDEZKARIAK IZANGO DIRA BERTAN

Ekitaldia otsailaren 16an egingo da, esan bezala, Donostiako Kursaaletan eta autobus modelo berria ezagutzera ematea izango da helburua. Ez da nolanhiko ekitaldia izango, izan ere mila pertsona baino gehiago izango dira bertan, besteak beste, bezeroak, banatzaileak, estatu mailako eta nazioarteko prentsa arduradunak, Irizarko pertsonak, etab.

Donostiako aurkezpena lehenengoa izango da, jarraian beste hainbat egingo baitira Estatuan eta atzerrian. Oraingoz hiru kontu baino ez dakigu modelo berri honi buruz: PB izenaz bataiatu dutela, estetika aldetik karakter handikoa izango dela, eta erosotasuna, segurtasuna, eta fidagarritasuna izango direla ezaugarri.

Datorren hilean, beraz, PB berriaren argazkiak izango duzue ikusgai.

### 2000 EKITALDIAN BIKAIN

Bestalde, Irizar Taldeak emaitza ederrak erdietsi zituen 2000. urtean, 38.100 milioi pezetako fakturazioa lortu baitzuen. aurreko urtean baino %40 gehiago. Hazkunde hori Irizar Mexiko eta Irizar Brasilek izandako bilakaeran oinarritzen da, batez ere. Mexikoren kasuan 4000 milioi pezetako salmentak gaurzatu dira eta Brasilen 2000 milioi pezeta.

Ormaiztegiako lantokitik kanpora egiten diren salmentak %36 hazi dira, hazkunde gehienak Israel, Hong-Kong, Holanda eta Poloniak eman direlarik.

## Éxito de FAGOR ARRASATE en la Feria Euro Blech 2000

LANZA AL MERCADO UNA NUEVA CIZALLA CON UNAS PRESTACIONES REVOLUCIONARIAS

Fagor Arrasate obtuvo un notable éxito en la EuroBlech 2000 celebrada en Hannover a principios del pasado mes de diciembre. En opinión de algunos de los visitantes Fagor Arrasate "exponía la máquina más interesante de toda la Feria", en referencia a una nueva cizalla roto-oscilante desarrollada por la firma de Mondragón.

Esta nueva cizalla, que estuvo funcionando realmente durante los días que duró la muestra, supone un paso adelante decisivo en la productividad y racionalización de las líneas de corte transversal, ya que aun en una sola instalación alta productividad, eliminación de fosos y cimentaciones, posibilidad de realización de cortes curvos, reducción de consumo eléctrico, etc.



Los clientes han valorado positivamente estas ventajas, y las expectativas del mercado confirman el interés de los visitantes por la nueva cizalla en la EuroBlech-2000.

Fagor Arrasate fabrica líneas de corte transversal, longitudinal, de trapecios, de corte con prensa, de decapado, multi-formato, combinadas, ... siendo en la actualidad un líder mundial con casi 30 instalaciones nuevas cada año en todo el mundo. Sus principales mercados son Alemania, USA, México, Francia, UK, España, Brasil, China y Japón.

Entre su cartera de clientes, Fagor Arrasate incluye a British Steel-Corus, Thyssen Krupp Stahl, Shiloh Industries, Ford, General Motors, Volkswagen, Mercedes, Usinor, Acerinox, Barcelonesa de Metales, Gonvarri, Siderar, General Electric, Bosh Siemens, Valeo, o Sidmar.

## Accidente mortal en Fagor Ederlan

**E**l inicio del año laboral en Fagor Ederlan no pudo ser más desafortunado, ya que el pasado 4 de enero el socio Agustín Zugasti, de 60 años y natural de la localidad guipuzcoana de Eskoriatza, falleció al ser arrollado por una carretilla elevadora en la planta que la cooperativa tiene en Eskoriatza, dedicada a la fundición.

El operario fue arrollado por la carretilla y la asistencia inmediata del botiquín de empresa y los servicios médicos no pudieron impedir su muerte.

El siniestro constituye el primer accidente laboral con resultado de muerte del presente año en Gipuzkoa.

### JOSÉ IGNACIO MÚGICA DIRECTOR DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE DE COPRECI

#### LA Q DE ORO ACREDITA LA CALIDAD DE GESTIÓN TRAS UNA EVALUACIÓN EXTERNA.

**A** mediados de diciembre Copreci recibió de manos del Lehendakari la Q de Oro, el máximo reconocimiento a la calidad de gestión del País Vasco. Copreci se ha hecho merecedora de este premio al haber acreditado su calidad de gestión tras una evaluación externa realizada por Euskalit.



#### ¿Cuáles son las medidas que Copreci ha adoptado para la consecución de la Q de Oro?

Para lograr la Q de oro hemos superado los 500 puntos en la evaluación externa realizada por Euskalit siguiendo el modelo EFQM. El modelo de excelencia es una regla a medir que nos aporta los puntos de mejora de nuestra propia empresa.

Empezamos haciendo autoevaluaciones, mediante las cuales diagnosticamos, auto-criticamos y reflexionamos sobre lo que podíamos mejorar. Posteriormente, realizamos una evaluación externa con el Club de Evaluadores de Euskadi con la cual ya superamos los 400 puntos, y que nos llevó a redactar una primera memoria, muy rigurosa tal como exigen las normas EFQM a finales de 1998, y que nos sirvió para ganar la Q de Plata en mayo de 1999.

La práctica en la que estábamos inmersos y las propias áreas de mejora que se contemplaban en la memoria nos incitaron a intentar subir al siguiente escalón, es decir, a

redactar la memoria 2000 y exponernos a la siguiente evaluación externa. Dicha evaluación se realizó en noviembre de 2000 y a principios de diciembre nos notificaron que nos otorgaban la Q de Oro.

#### ¿Qué significado tiene este galardón para Copreci?

#### ¿Qué supone este reconocimiento público?

Para nosotros seguir el modelo EFQM no ha sido simplemente un fin, sino que nuestro objetivo es utilizar esta herramienta como un medio para conseguir objetivos que nos marcamos como empresa, es decir, hacer realizar nuestro proyecto de empresa como Copreci. Por otra parte, al compararnos con otras organizaciones externas a nivel europeo hace que tengamos un nivel de referencia basado en puntos, con lo cual, podíamos decir que el galardón coloca a Copreci en el nivel de la excelencia.

Por esta razón, la Q de Oro es para Copreci un reconocimiento público de cara al exterior, pero sobre todo de cara al interior, porque nuestros clientes se guían más de las garantías del producto en concreto. Es decir, este galardón es más un reconocimiento a cada uno de los casi mil socios de Copreci. En la mayoría de las ocasiones los trabajadores no aprecian la unión del trabajo del día a día que cada uno hace con un determinado galardón que se le otorga a la empresa, y no lo sienten como suyo, pero deseo dar la vuelta a este sentimiento y considerar que la memoria presentada es la suma del trabajo que realizamos cada uno de los que componemos Copreci, por lo tanto, el galardón es también de todos.

En reconocimiento a este trabajo y como algo significativo, esperamos que en breve cada uno de los trabajadores recoja una insignia propia, tal y como se hizo con la Q de Plata.

**“La Q de oro es un reconocimiento a cada uno de los trabajadores de Copreci”**

## Troymec instala en Irún una innovadora prensa desarrollada por Fagor

SE TRATA DE UN EQUIPO ALTAMENTE FLEXIBLE QUE PERMITE AL CLIENTE INTEGRAR EN UNA SOLA INSTALACIÓN NUMEROSOS PROCESOS

La prensa fabricada por Fagor Arrasate para Troymec, empresa dedicada a la fabricación de piezas metálicas mediante procesos de estampación y soldadura partiendo de productos metálicos planos, tiene una capacidad de 800 toneladas de fuerza y una superficie de 4.000 por 2.200 milímetros de mesa de cambio de troqueles.



Fagor Arrasate ha dotado a esta prensa de dispositivos tendentes al aumento de flexibilidad y automatización para la adaptación a diferentes tipos de trabajo de estampación, la reducción de tiempos de cambio de útiles y un sistema de diagnóstico de averías, control de producción y asistencia técnica vía módem.

Una de las grandes aportaciones de esta prensa es que incorpora, a pesar de su elevado tonelaje y de disponer de cuatro vielas, un sistema de carrera variable que dota a la máquina de mayor flexibilidad, y que permite realizar trabajos de pequeña y gran embutición.

Además, la prensa cuenta para la función de transferización de las piezas de un transfer-electrónico de última generación, incluye también una línea de alimentación, dos mesas móviles y un innovador sistema de control que ajusta automáticamente las variables de la máquina.

## FAGOR Ederlan obtiene la Certificación ISO 14.001 en todas sus plantas

CULMINA ASÍ UN PLAN TRAZADO VARIOS AÑOS ATRÁS PARA DISMINUIR LOS IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES ORIGINADOS POR SU ACTIVIDAD INDUSTRIAL

Vista general de las instalaciones de Fagor Ederlan en Eskoriatza



El pasado mes de diciembre Fagor Ederlan culminó el proceso de certificación medioambiental, ISO 14001, de todas sus plantas con la obtención de dicho certificado en las fundiciones de Eskoriatza y Arrasate.

Este proceso se inició en 1998 con la certificación de la planta de mecanizado de piezas de hierro que Fagor Ederlan posee en Mondragón. Esto supuso la previa implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental que había sido elaborado durante los tres años anteriores. Este mismo Sistema de Gestión fue extendiéndose en su implantación al resto de las actividades de la cooperativa, de forma que al año siguiente, 1999, se obtuvo la certificación para las dos plantas de fabricación de piezas para automoción mediante aluminio inyectado así como para el área de mecanización de aluminio.

El último paso fue dado durante el año 2000, en las dos fundiciones de hierro, con la obtención del certificado de Gestión Medioambiental emitido por AENOR.

Esto ha supuesto la finalización de un plan trazado hace varios años que ha exigido a la empresa su compromiso con la mejora continua del medio ambiente mediante la progresiva disminución de los impactos medioambientales que origina como consecuencia de su actividad industrial.

## ROKOK inicia su actividad de impresión en rotativa

EL GRUPO CORREO PARTICIPA EN EL ACCIONARIADO DE ESTA NUEVA EMPRESA CREADA POR MCC

La empresa Rotok, constituida recientemente en Rentería e integrada en la Agrupación Keslan dentro del Grupo Industrial de MCC, centra su actividad en la impresión con rotativa comercial, habiendo incorporado un tipo de maquinaria de última tecnología y avanzada productividad, inexistente hasta ahora en el País Vasco y en toda la Zona Norte de España.

La constitución de Rotok ha sido la oportunidad para que MCC -a través de su Agrupación Keslan- y el Grupo Correo formalicen una alianza estratégica, en el terreno de la impresión con rotativas.

Esta alianza supone la toma de una participación minoritaria pero muy significativa en Rotok por parte del Grupo Correo y la creación de un marco de colaboración para potenciar la utilización de las rotativas de prensa de Grupo Correo e impulsar la actividad de las cooperativas Elkar (Loiu) y Danona (Oiarzun) que integran M-Graphics juntamente con Rotok.



Vista interior de las instalaciones de Rotok en Rentería.

### 1.200 MILLONES DE INVERSIÓN

Rotok realizará inversiones en una primera fase por valor de 1.200 millones de pesetas, previendo superar los 1.000 millones de facturación en su segundo año de actividad, el 2002. Sus mercados principales serán la zona Norte de España y el sudoeste francés, previendo alcanzar el 40% de sus ventas en el mercado de exportación en un plazo de tres años.

Asimismo, forma parte del accionariado de Rotok, la empresa francesa Geste Communication, integrada en el Grupo Agences Associées, que ocupa una posición de liderazgo en el mundo de la comunicación dentro de la región parisina.

Tras el inicio de su actividad el pasado día 2 de enero, Rotok está experimentando una excelente acogida en el mercado, contribuyendo a crear una notable expectación al cubrir un espacio en el País Vasco que hasta ahora estaba siendo atendido por empresas de otras zonas del Estado.

## CAJA LABORAL supera los 22.000 millones de resultados

SUS RESULTADOS NETOS TUVIERON UNA PROGRESIÓN INTERANUAL DEL 5,5%

Los resultados antes de impuestos de Caja Laboral durante el año 2000 han alcanzado los 22.021 Mptas., con un aumento interanual del 8,1%

Durante el último año la actividad comercial de Caja Laboral ha seguido expandiéndose a ritmos acelerados, permitiendo este dinamismo una mejora simultánea de la cuota de mercado y de los beneficios. En concreto, la captación de depósitos presenta un incremento del 10,7%, alcanzando la cifra de 1,17 billones de saldos intermediados.



En relación con sus productos, la novedad quizá más relevante del ejercicio ha sido la excelente acogida de la llamada "Cuenta Super Net", una libreta de ahorro con total disponibilidad y elevada rentabilidad, hasta el 5%, pero con la que se debe operar a través de Internet, y con la cual se ha captado el 25% del nuevo ahorro del año.

En lo referente a la financiación empresarial, el mantenimiento de una elevada actividad inversora por parte de las empresas se refleja en un aumento del 21,3% en los préstamos, y un 21,5% en las operaciones de leasing.

El conjunto de sus actuaciones comerciales arroja unos resultados antes de impuestos de 22.021 Mptas. Una vez deducidos los impuestos la cifra de resultados se sitúa en 18.461 Mptas., un 5,5% más que el año anterior.

Por último la eficacia de Caja Laboral se pone de manifiesto con el reconocimiento de la revista The Banker, del grupo Financial Times, que ha colocado a dos entidades entre bancos y cajas del Estado español entre las 100 primeras del mundo, situando a Caja Laboral en el puesto 97. Por su parte, la consultora inglesa Datamonitor coloca a Caja Laboral en el puesto 8º europeo en rentabilidad y 13º en solvencia.

## GRUPO DISTRIBUCIÓN

# Eroski abrirá nuevos centros comerciales en Málaga y Alicante

EROSKI CUENTA YA CON OTROS HIPERMERCADOS EN ESTAS DOS PROVINCIAS.

**E**l nuevo Centro Comercial que Eroski construirá en Fuengirola-Mijas, provincia de Málaga, tendrá una superficie comercial total superior a los 50.000 metros cuadrados, y una superficie de ventas de 10.000 metros cuadrados, convirtiéndose en uno de los principales de Málaga. En cuanto al de Elche, provincia de Alicante, tendrá una superficie de 60.000 metros cuadrados distribuidos en dos plantas y una superficie comercial de casi 31.000 metros cuadrados.

Estos proyectos representarán para el Grupo Eroski su tercer gran centro tanto en la provincia malagueña como en la ali-



cantina, tras los hipermercados Eroski abiertos en Málaga capital y recientemente en Vélez-Málaga; y en Alcoi y Orihuela.

En la actualidad, la presencia del Grupo Eroski se desarrolla a través de una red comercial multienseña y la plantilla tiene la identidad propia de este grupo en la que los trabajadores participan en la propiedad, en la gestión y en los resultados.

## Gobernuz kanpoko erakundeak laguntzen

EROSKIK BERE GAIN HARTZEN DUEN ERANTZUKIZUN SOZIALARI ERANTZUTEN DIO EKIMENAK.

**A**zken urteotako ekimenari jarraituz, Eroski Taldeak Bizkaiko gobernuz kanpoko erakundeekin lankidetzan arituda, eta hainbat produktu eman ditu gizarteko behartsuen artean banatzeko. Unicef, Caritas, Bikarte elkarte eta Durangoko JAED elkartearen bidez gauzatu du Eroskik aipatutako laguntza.

Unicef erakundeari jostailuz betetako 25 kutxa eman dizkio, Bizkaiko umeei zein errefuxiatuen kanpamenduetan banatzeko. Caritasen bidez, bestalde, arropa eta etxerako oihalez

betetako 60 kutxa banatu dira. Bitarte elkarteari, berriz, negozio arropaz beteriko 30 kutxa eman dizkio Eroski taldeak pasaden uda Bizkaiko familian igaro duten Errusiako haurtzaindegietako umeen artean banatzeko. Durangoko Gaixoen Laguntzarako Juntari 70 kutxa inguru, arropaz eta umeentzako gauzaz beteak.

## Nueva certificación de calidad para Auzo Lagun

BVQI CERTIFICA LA UNIDAD DE LIMPIEZA DE EDIFICIOS Y LOCALES



**E**l pasado mes de diciembre la cooperativa Auzo Lagun superó con éxito una nueva auditoría de certificación realizada por BVQI (Bureau Veritas Quality International). En esta ocasión ha sido la **Unidad de Limpieza de Edificios y Locales (ULEL)**, que tras haber superado esta prueba pasa a ser una actividad con "label" de calidad BVQI.

### UNA ACTIVIDAD AL ALZA

La actividad de limpieza de Auzo Lagun emplea a 400 personas, que se ocupan de mantener a punto todo tipo de edificios y locales: ikastolas, hospitales, edificios públicos, centros comerciales, locales de uso municipal... En la actualidad su cartera de clientes se aproxima a los 140, realizando servicios de limpieza en 200 centros de trabajo repartidos por la geografía de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Esta certificación supone un hito más en la historia de esta cooperativa en su apuesta estratégica por la calidad, ya que con anterioridad también lograron certificar la actividad de las cocinas centrales de Mondragón e Irun, y el servicio de alimentación de los hospitales de Mendara y Zumarraga.

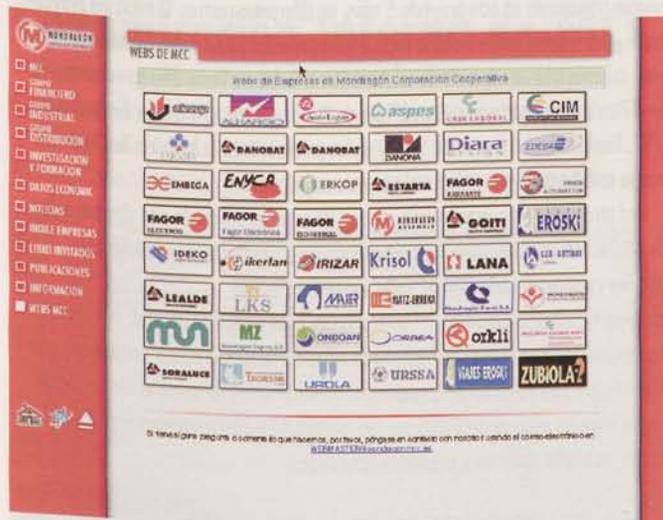
Los responsables de Auzo Lagun han querido agradecer a través de esta nota la aportación de las personas ubicadas en esta unidad y animarles a mantener su compromiso con la calidad en el servicio.

Zorionak denoi!

# Mondragón CONET, nuevo proyecto empresarial en el ámbito de las tecnologías de la información

SU ACTIVIDAD SE CENTRA EN OFRECER SERVICIOS  
TELEMÁTICOS AVANZADOS PARA EL SECTOR INDUSTRIAL

**R**ecientemente se ha creado dentro de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría la empresa Mondragón Conet, cuya actividad se centra en ofrecer servicios telemáticos avanzados para el sector industrial. El objetivo de este nuevo proyecto es contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, acercando e introduciendo nuevas herramientas y técnicas, en el campo de las tecnologías de la información y comunicación.



La oferta de Mondragón Conet se estructura del siguiente modo:

## NSP ( NETWORK SERVICE PROVIDER )

Con la creación de la infraestructura necesaria para ofrecer conexión con los clientes/empresas a alta velocidad, utilizando nuevas tecnologías tales como ADSL, con tarifa plana, altamente competitiva con las soluciones tradicionales. Esta solución permitirá desarrollar aplicaciones corporativas, como creación de VPN ( redes privadas virtuales ), aplicaciones Intranet a alta velocidad, videoconferencia, voz sobre tecnología IP, etc..

## ISP ( INTERNET SERVER PROVIDER )

Proveedor de servicios de Internet, con todos los servicios que tradicionalmente se han venido ofreciendo a través de las empresas proveedoras de Internet. Los servicios se centrarán en: acceso a Internet, servicios de e-mail, albergue de páginas Web (Hosting), albergue de equipos servidores del cliente (Housing ), barreras de seguridad . Todas estos servicios y uti-

lidades se verán mejorados frente a soluciones tradicionales por las comunicaciones de banda ancha.

## ASP ( APPLICATION SERVICE PROVIDER )

Ofreciendo servicios de contenidos a través de la red a cualquier usuario, independientemente de su situación geográfica.

Las aplicaciones ASP representan una nueva industria global dedicada a poner a la disposición de los usuarios, servicios y aplicaciones fiables, eficientes y para un amplio espectro de tipos de negocio.

Estos servicios engloban sistemas ERP (Enterprise Resource Planning/Planificación de Recursos Empresariales), Soluciones CRM (Customer Resource Management/Administración de Recursos de Clientes), Groupware, Aplicaciones Verticales para mercados específicos así como aplicaciones estándar de ofimática.

A través del Almacenamiento de Aplicaciones (Application Hosting), se aliviará el peso de la administración de los sistemas informáticos de las empresas, así como el soporte, mantenimiento y backup de datos.

Como resultado, las empresas y organizaciones que aprovechan los recursos de ASP, pueden centrarse en su negocio y no en las infraestructuras de sistemas informáticos que necesitan para realizar dicho negocio, subcontratando todo tipo de servicios en esta nueva forma de Outsourcing.

## NEGOCIO ELECTRÓNICO

Con la creación de plataformas y el soporte técnico necesario para que las empresas puedan desarrollar sus estrategias en estas nuevas tecnologías.

Para más información: [www.conetion.com](http://www.conetion.com), o a través del número de telefono 943 712727.

# INFORMAZIOA berripaperaren zenbaki berria

**A** benduan plazaratu zen INFORMAZIOA Zentro Korporatiboko berripaperaren azken zenbakia. Sei hilabetean behin kaleratzen den argitalpen honetan MCCko zentro korporatiboan garatzen ari diren proiektuen berri ematen da.

Zenbaki honetan hiru albiste izan dira azalean: MCC eta Eusko Jaurlaritzaren arteko lankidetzaren berria, Kontseilu Orokorreko lehendakartzarako Jesus Cataniaren izendapena, eta Garaia Berrikuntza Gunearen kudeaketarako elkartearen eraketa.



**SARO MANRIQUE DE LARA DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE FORMACIÓN EXTERNA DE CIM**

**EL PROYECTO PRESENTADO POR CIM, PROPONE EL APRENDIZAJE DE DIFERENTES MATERIAS A TRAVÉS DEL INGLÉS.**

**E**l Centro de idiomas CIM recibió el pasado mes de diciembre el galardón "Sello Europeo a la innovación en la enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras" de la edición correspondiente al ejercicio 2000.

**¿Qué es el Sello Europeo 2000?**

El Consejo de Ministros de Educación de la Unión Europea, acordó crear en 1997 un distintivo común que en cada Estado miembro de la Unión reconozca el progreso alcanzado por cualquier iniciativa que promueva la enseñanza o el aprendizaje, con carácter innovador, de las lenguas oficiales de la Unión Europea. Así nace el Sello Europeo. Este año han concedido cinco galardones en todo el Estado español. Con anterioridad la Federación de Ikastolas también consiguió ser galardonada.

**¿Qué características presenta el proyecto galardonado?**

Nuestro proyecto se dirige a edades tempranas, desde los 4 años hasta los 16, es decir, abarca todo lo que es la Educación Reglada, pero presentando al premio sólo lo que respecta al primer ciclo de Primaria.

Partiendo de la idea de que aprender inglés a estas edades quizá no sea un fin en sí mismo, intentamos que aprendan otra serie de cosas en esta lengua. Con lo cual, además de los típicos cuentos introducimos otras materias como las matemáticas, el arte, la educación física y la música donde los alumnos comentan, comparan, y expresan sentimientos propios. Planteamos este sistema con cuatro sesiones de tres cuartos de hora a la semana.

**En cuanto al aprendizaje del inglés, ¿cuál es la diferencia con el sistema utilizado hasta ahora?**

Hasta ahora nos hemos centrado en la lengua como si el aprendizaje de la misma fuera sólo el fin, pero no es así. Podemos aprender inglés, pero podemos además aprender otras cosas y podemos fijar el inglés no en un mero "fin" sino en un "medio" para aprender estas asignaturas mencionadas. Es decir, la lengua se aprende al adquirir nuevos conocimientos y estos nuevos conocimientos se adquieren a partir de la lengua.



Saro Manrique de Lara recoge el Premio en la sede del Ministerio de Educación en Madrid.

Pero, además hay otro objetivo intrínseco en este sistema, se trata de la autonomía del aprendizaje. Es decir, estos alumnos aprenden desde los 4 años a tomar decisiones, a responsabilizarse, a organizar y a evaluar. El énfasis del proyecto no está en la enseñanza sino en el aprendizaje, es decir, desde la perspectiva del profesor el énfasis no está en el "qué hago yo para enseñar", sino en el "qué hago yo para que ellos aprendan".

**¿Desde cuánto está vigente y en qué centros se imparte?**

Llevamos trabajando en este proyecto 8 años, en diferentes centros. El inicio del proyecto en su parte infantil se llevó a cabo como una experiencia piloto en las ikastolas de Arizmendi. Además tras un convenio de colaboración el Gobierno Vasco diferentes centros de todo el País Vasco tomaron parte en el Proyecto Plurilingüe tramo 4-8 años desde el curso 96/97. También en los centros La Salle y en los pertenecientes a la Unión de Centros de Alava se está llevando a la práctica el proyecto mencionado.

Por otra parte, en nuestro propio centro CIM estamos aplicando este sistema, sobre todo con los más jóvenes, y estamos obteniendo unos resultados muy satisfactorios.

**¿Qué ha supuesto para CIM el sello europeo 2000?**

Supone un reconocimiento a una labor de muchos años y además un aval, una carta de presentación. Tal y como está definida nuestra misión "nos esforzamos por aportar una oferta integral y en continua adaptación a los requerimientos de nuestros clientes, incorporando todos los avances pedagógicos y tecnológicos para ofrecer un servicio de calidad". Así pues, este sello confirma y premia nuestra misión.

**"El sello europeo 2000 es para CIM un reconocimiento y un aval"**

**Garaia berrikuntza gunea, abian da jada**

KUDEAKETARAKO ELKARTEAK, AZPIEGITURAK SUSTATU ETA IKERKETA JARDUERAK BULTZATU ETA GARATUKO DITU.

**G**araia Berrikuntza Gunea gauzatzeko prozesuan beste aurrerapauso berria eman zen pasa den abenduan, Gipuzkoako Foru Aldundiarekin sinatu zen hitzarmenarekin. Era berean, Berrikuntza Gunearen kudeaketarako elkar-tea eratu zen. Hasiara batean hainbat erakunderen ekarpenarekin bildutako 3.300 milioiko kapitala izango du, eta ondorengo fasetan 4.000 milioira zabalduko da. Kudeaketarako Elkarteak bere gain izango ditu Guneako azpiegiturak sustatzea eta ikerketa jarduerak bultzatu eta garatzea.



Foto acto de constitución de la sociedad gestora de Garaia, celebrado en la Diputación

**"ESPACIO DE EXCELENCIA"**

El carácter público-privado del Polo Garaia constituye una de las principales peculiaridades del proyecto, que lo diferencia del resto de Parques Científicos y Tecnológicos existentes en el resto del Estado. Su singularidad radica también en el hecho de que su objetivo es fomentar la innovación a través del contacto en un mismo "Espacio de Excelencia" de los proveedores de conocimientos científicos (Universidades y Centros Tecnológicos) y de los

demandantes de innovación (unidades de I+D de las empresas). Garaia busca crear un lugar de encuentro que facilite el contacto diario y el intercambio de ideas entre los científicos de la Universidad, los Centros Tecnológicos y los centros de I+D de empresas.

LKS Ingeniería ha sido la encargada de elaborar el proyecto urbanístico de una alta calidad ambiental, vertebrado en torno a un gran eje verde que estructura el conjunto de los 500.000 metros cuadrados del Polo de Innovación, que contará con espacios diferenciados y distribuidos de la siguiente manera: Área Docente (23.000), Institutos de Investigación (47.000), Área de Investigación de Empresas (191.000), Residencia vinculada al Polo (50.000), Espacios libres (117.000) y viales (63.000).

Las inversiones totales previstas ascienden a 7.707 millones, de los que 4.795 millones serían para suelo, indemnizaciones y obras de urbanización y 2.912 millones para construcción de edificios.

## Nueva edición del Foro de Comunicación Interna de MCC

SE REÚNE DOS VECES AL AÑO, SE INVITA A TODAS LAS COOPERATIVAS A PARTICIPAR Y SE ABORDAN TEMAS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN INTERNA



El pasado mes de diciembre se llevó a cabo en Otalora una nueva edición del Foro de Comunicación Interna de MCC. Este Foro se constituyó formalmente en 1997 con el objeto de ayudar a la creación, el desarrollo y la mejora de los medios de información y comunicación interna de las empresas de la Corporación. Desde entonces el foro se ha venido realizando dos veces al año; las primeras sesiones se celebraron en el Centro de Formación Otalora y con posterioridad adquirió un carácter itinerante, al acudir a conocer las experiencias singulares de comunicación interna de varias cooperativas integradas en MCC (Maier, Urssa, Lagun Aro e Irizar).

El primer plato del menú previsto para esta edición, en la que se dio cita cerca de una treintena de personas de las cooperativas, consistió en una presentación a cargo de Merche Aja, Consultora de LKS, sobre un tema paradigmático en la gestión empresarial moderna: la Gestión del Conocimiento. El objeto de esta exposición fue el de dar respuesta a dos de las principales incógnitas sobre la gestión del conocimiento: qué es

y cómo gestionarlo. Su exposición fue muy esclarecedora.

El segundo plato del menú consistió en la presentación de la "Guía de referencia para la gestión del reconocimiento personal y profesional", elaborada por el área de estudios sociológicos del Departamento de Gestión Social de MCC. Mikel Lezamiz y Ander Etxeberria fueron los encargados de explicar los detalles de esta guía que pretende servir de referencia para sistematizar la aplicación del reconocimiento y asegurar la integración de éste en la cultura empresarial.

Y ya en los postres, se informó acerca del estado de situación de los soportes corporativos de Comunicación Interna: la hoja informativa trimestral MCC Berriak y el boletín informativo del Centro Corporativo INFORMAzioa.

## Arizmendiarieta entre "Los 100 empresarios españoles del siglo XX"

POR LA PROMOCIÓN Y EL LIDERAZGO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

La editorial LID ha publicado recientemente el libro "Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX", que recoge los perfiles biográficos de una selección de 100 personas que han destacado por su impulso emprendedor en el siglo que ahora ha concluido.

Y en esta selecta centena uno de los hombres elegidos es José María Arizmendiarieta, impulsor de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Los 100 protagonistas han sido elegidos cuidadosamente por trece reputados especialistas en historia y expertos conocedores del mundo empresarial, procurando representar equilibradamente las diferentes industrias y regiones españolas y las compañías líderes de cada época y ampliando deliberadamente el concepto de empresario a "quienes han ejercido la función empresarial promoviendo y liderando experiencias de carácter cooperativo", como fue el caso de Arizmendiarieta.

El encargado de construir su perfil biográfico ha sido uno de sus discípulos, José M<sup>a</sup> Ormaetxea, cofundador de la Experiencia Cooperativa, quien ha plasmado sintéticamente sus principales hitos vitales, su pensamiento y sus obras más emblemáticas.

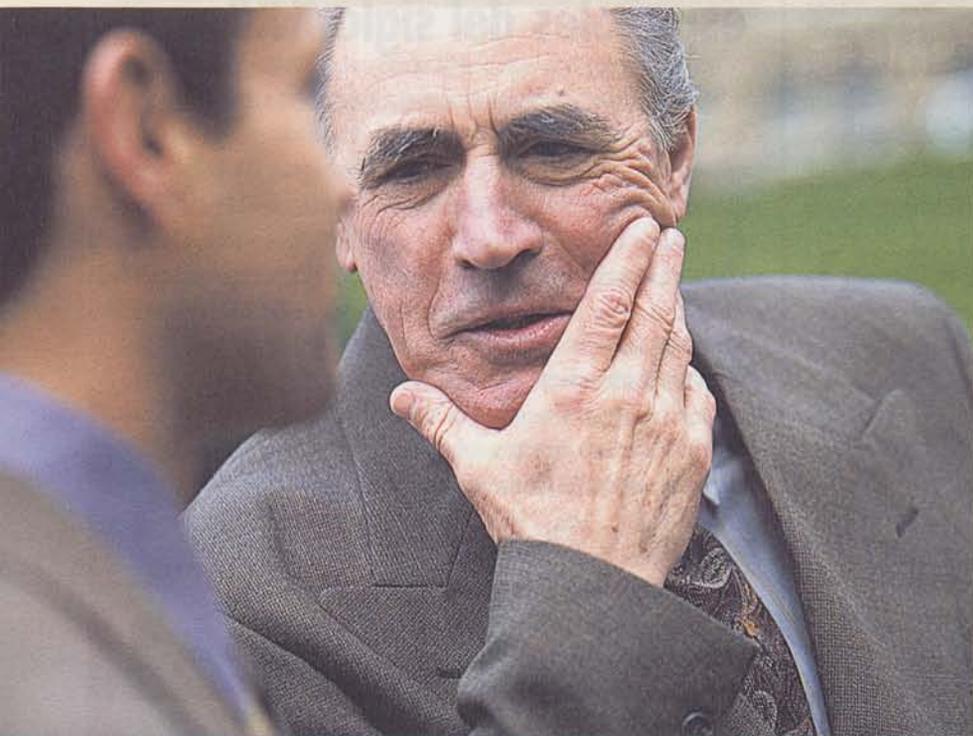
Junto a Arizmendiarieta también figuran otros 18 empresarios vascos (Arteche, Basagoiti, Delclaux, Orbegozo o Sota, entre otros) que conjuntamente con los catalanes han sido los pueblos que más empresarios han aportado a esta selección de protagonistas del siglo XX.



# SUSTITUCIÓN DE SOCIOS MAYORES DE 60 AÑOS

**A TRAVÉS DEL «CONTRATO DE SUSTITUCIÓN» EL GOBIERNO GARANTIZARÁ AL TRABAJADOR SUSTITUIDO UNA PENSIÓN EQUIVALENTE AL 90% DE LA QUE HUBIERA ALCANZADO DE HABER SEGUIDO ACTIVO HASTA LOS 65 AÑOS.**

**LA COOPERATIVA SE COMPROMETE A INCORPORAR NUEVOS SOCIOS FIJOS POR CADA BAJA SUBVENCIONADA.**



**E**l pasado 30 de diciembre se publicó en el Boletín oficial del País Vasco el "Decreto 283/2000, por el que se regulan medidas de apoyo al empleo en sociedades cooperativas".

Este Decreto tiene su precedente en el "Decreto 267/1999, de 29 de junio, por el que se regulan **medidas de apoyo al empleo**", en el que se aprobó el programa general de ayudas al entonces tan comentado proceso de

renovación y sustitución de plantillas, que había sido eje de atención social preferente a lo largo de los últimos años.

Sin embargo, la negociación de aquel acuerdo general de renovación de plantillas se vio totalmente condicionada por la modificación, en el ámbito estatal, de la regulación del "contrato de relevo" y de la "jubilación parcial", que hizo que esta figura fuera mucho más apetecible que la "sustitución". De ahí que, aunque el Decreto regulara finalmente el apoyo a ambas vías, "contrato de relevo" y "sustitución", se viera claramente que la segun-

da apenas contaba con posibilidades de aplicación, al no existir proporcionalidad entre el nivel de ayudas y los requisitos exigidos para acceder a las mismas.

Pero la mayor parte de las cooperativas nos encontrábamos con la imposibilidad de acceder al "contrato de relevo", al ser ésta una figura limitada a los trabajadores afiliados al Régimen General de la Seguridad Social.

Vistas las dificultades de llevar a cabo un proceso de sustitución como el citado, se demandó a la Administración la elaboración de un Decreto más adecuado a la casuística de las cooperativas. Tras un prolongado periodo de negociaciones, el resultado ha sido el Decreto ahora publicado, de aplicación exclusiva a las sociedades cooperativas.

Las actuaciones que recoge el Decreto persiguen un doble objetivo:

1. Garantizar que el socio trabajador que cesa en la actividad laboral alcance un porcentaje determinado de renta.
2. Fomentar, como consecuencia de las vacantes producidas por el cese en la actividad de los socios acogidos a las medidas reguladas, la inserción laboral de colectivos desempleados.

Seguidamente se analiza el contenido del Decreto a través de la respuesta a una serie de preguntas clave. ●

## 10 PREGUNTAS CLAVE SOBRE EL, "CONTRATO DE SUSTITUCIÓN"

### 1 ¿Qué objetivo persigue la Administración con este programa?

El objetivo no es otro que el de contribuir a la **reducción de la tasa de desempleo**, al permitir la inserción laboral de colectivos de desempleados que vienen a cubrir las vacantes producidas como consecuencia del cese anticipado en la actividad laboral.

### 2 ¿Qué tipo de ayudas regula el Decreto?

El Decreto regula dos tipos de ayudas. Una destinada al propio **socio trabajador** que se retira anticipadamente, y que tiene por objeto complementar su nivel de renta, minimizando de este modo el perjuicio económico que se deriva del cese anticipado. Y otra destinada a la propia **cooperativa**, en concepto de fomento de nuevas contrataciones.

### 3 ¿Cuál es el ámbito de aplicación del Decreto?

Las ayudas previstas en el Decreto serán de aplicación a los supuestos producidos a partir de su entrada en vigor (esto es, de su fecha de publicación), en aquellas sociedades cooperativas cuyos centros de trabajo estén radicados en la **Comunidad Autónoma del País Vasco**.



## 4 ¿Qué requisitos deben cumplirse para que el socio trabajador saliente pueda acceder a las ayudas?

Podrán ser beneficiarios de las ayudas aquellos socios trabajadores de una cooperativa que se retiren de la actividad laboral, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- que al socio le falte un máximo de cinco años y un mínimo de dos para la edad reglamentaria de jubilación (habrá de contar por tanto entre 60 y 63 años).
- que, en el momento en que alcance dicha edad, tenga cubierto el periodo mínimo de cotización exigido para acceder a la pensión contributiva de la Seguridad Social.
- que la jornada laboral que venía desarrollando en la empresa sea a tiempo completo.
- que, en el momento en que cese en la actividad laboral, la cooperativa realice contratos de sociedad por tiempo indefinido en calidad de socios trabajadores a personas inscritas como desempleadas en los términos que más adelante se detallan.
- que la cooperativa aporte o haya aportado una

cuantía económica que, en concurrencia con cualquier otro tipo de prestación a que tenga derecho el socio, y junto con la subvención concedida a éste en virtud del Decreto, garantice el 90% de la pensión de jubilación a que hubiese tenido derecho al cumplir la edad reglamentaria de jubilación y haberse mantenido el régimen ordinario de cotización de la cooperativa, así como el coste, en su caso, de la suscripción del Convenio Especial con la Seguridad Social para la cobertura de la pensión de jubilación.

- que el socio suscriba un plan de previsión con una Entidad especializada en sistemas de Previsión Social de Empleo (en nuestro caso será Arogestión), a la que la Administración aportará la ayuda que corresponda a dicho socio, y a la que se aportará igualmente la cuantía que, en su caso, abone la empresa al socio como consecuencia de su cese en la actividad laboral.

Como se ve, no basta con que el socio cumpla una serie de requisitos, sino que se requiere también la participación activa de la cooperativa, tanto en lo que se refiere a la garantía del 90% de la pensión (que no será posible sin ayuda económica de la cooperativa) como a la realización de los nuevos contratos.

## 5 ¿Cuál es la cuantía de la subvención para el socio trabajador saliente?

En caso de que se cumplan todos y cada uno de los requisitos anteriormente citados, el socio saliente percibirá una subvención que dependerá de la edad que le falte para

alcanzar la edad reglamentaria de jubilación (65 años), de acuerdo con la siguiente tabla:

- Si le faltan 5 años (60 años), 1.950.000 ptas.
- Si le faltan 4 años (61 años), 1.400.000 ptas.
- Si le faltan 3 años (62 años), 975.000 ptas.
- Si le faltan 2 años (63 años), 600.000 ptas.

## 6 ¿Cuáles son los requisitos de nuevas contrataciones? ¿Basta con sustituir las vacantes producidas?

No basta con la mera sustitución de la vacante producida, sino que ha de darse una **creación neta de empleo**. En concreto, se exige en todo momento un nivel mínimo de **4 nuevas contrataciones por cada tres bajas subvencionadas**. Se establece una reserva de crédito por las contrataciones realizadas en exceso (con el límite de dos contrataciones por baja) que finalizará al cierre de cada ejercicio. A título de ejemplo, para la primera baja necesitaremos dos nuevas contrataciones. Sin embargo, para las dos siguientes nos será sufi-

ciente con su mera sustitución, aunque podremos seguir manteniendo, si tenemos capacidad para ello, el ratio de dos contrataciones por baja (ya que ambas serán subvencionadas, no así las que superen dicha relación).

Las nuevas contrataciones, que habrán de realizarse en el momento en el que el socio cese en la actividad, deberán ser **en régimen cooperativo** (contratos de sociedad), **por tiempo indefinido**, y con personas inscritas como desempleadas en un servicio Público de Empleo de ámbito autonómico o estatal.



## 7 ¿Qué ayuda recibirá la cooperativa en concepto de fomento de nuevas contrataciones?

La cuantía de la ayuda dependerá del tipo de persona contratada. Si simplemente se trata de una persona parada, la subvención ascenderá a 750.000 pesetas. Si, además, tiene más de 45 años, será de 1.250.000 ptas. Si es parado de larga duración (más de 12 meses en desempleo), 1.000.000 ptas., etc. Estas ayudas se incrementan en todo caso en 250.000 ptas. si la persona contratada es una mujer. Es importante recalcar que esta ayuda se recibe por cada nueva contratación realizada, con el límite ya apuntado de dos contrataciones por cada cese anticipado.

El abono de esta subvención se efectuará de la siguiente forma: el 50% en el momento de concederse la solicitud y el 50% restante transcurridos doce meses desde que se realizaron los contratos objeto de subvención, debiendo aportar la empresa la nómina de las personas contratadas y los documentos de cotización a la Seguridad Social y/o Lagun-Aro.

## 8 ¿Existe alguna otra obligación adicional para las empresas beneficiarias?

Sí. Además de lo apuntado, las empresas beneficiarias quedan obligadas a:

- Garantizar la estabilidad del socio trabajador cuya contratación haya sido subvencionada. En caso de extinción del contrato deberá reintegrarse la ayuda percibida, salvo que se produzca la contratación simultánea de un nuevo socio perteneciente al mismo colectivo que el de la contratación subvencionada.
- Comprometerse a mantener el nivel de empleo de la plantilla fija existente en el momento de la celebración de las contrataciones subvencionadas durante los tres años posteriores a su realización.
- Informar a los trabajadores de las medidas que la empresa pretende desarrollar en relación con las actuaciones subvencionables recogidas en el Decreto, debiendo detallarse expresamente las personas afectadas y el plan de contrataciones previsto, así como, en su caso, las condiciones de cese de la actividad laboral.
- Aplicar a los socios que se incorporen en virtud de estas contrataciones subvencionadas las condiciones establecidas en la cooperativa para los socios de su misma categoría profesional.

## 9 ¿Cuándo y cómo deben presentarse las solicitudes?

Las solicitudes deberán presentarse en instancia normalizada ante la Delegación Territorial del Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco del Territorio Histórico donde radique el centro de trabajo en el que se vayan a realizar las contrataciones. El órgano competente para la gestión de las ayudas será la Dirección de Empleo y Formación.

Dado que existen dos tipos de ayuda, también hay dos solicitudes diferenciadas: la del socio que cesa en la actividad laboral y la de la cooperativa contratante. En ambos casos el plazo de presentación será como máximo de dos meses a partir del hecho causante.

## 10 ¿Cuál es el periodo de vigencia del Decreto y su dotación presupuestaria?

Tan sólo se regula la fecha de entrada en vigor del Decreto, no así su periodo de vigencia. Por lo que respecta a las dotaciones presupuestarias, se recoge que, a los efectos de dar cumplimiento al principio de publicidad, el Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social realizará anualmente la pertinente convocatoria para dar a conocer las líneas de ayudas previstas en el Decreto, con expresión de la dotación presupuestaria correspondiente.

SE EXIGE EN TODO MOMENTO UN NIVEL MÍNIMO DE

**4 NUEVAS CONTRATACIONES POR CADA TRES**

**BAJAS SUBVENCIONADAS.**



## ENTREVISTA



**TXEMA GISASOLA COMENTA ALGUNOS DE LOS ASPECTOS MÁS RESEÑABLES DEL «CONTRATO DE SUSTITUCIÓN», RECIENTEMENTE APROBADO A TRAVÉS DEL DECRETO QUE REGULA LAS MEDIDAS DE APOYO AL EMPLEO EN LAS COOPERATIVAS.**

## TXEMA GISASOLA DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL DE MCC

**E**l director del Departamento de Gestión Social, Txema Gisasola, hace una primera valoración positiva del «contrato de sustitución». Asegura que el colectivo de socios afectados por este programa ronda las 1.000 personas, y augura una utilización bastante amplia del «contrato de sustitución» por parte de las cooperativas. Asimismo, destaca que estas bajas no perjudicarán la evolución del empleo cooperativo.

### ■ En primer lugar, te pedimos una valoración sobre "el contrato de sustitución".

La valoración ha de ser necesariamente positiva, ya que se trata de un programa adecuado a las necesidades de nuestras cooperativas.

### ■ ¿Cuál es el colectivo afectado en MCC por este Decreto?

No es fácil valorar este aspecto, dado que, entre otras cuestiones, no se conoce aún cuál va a ser el periodo de vigencia del programa.

Ahora bien, suponiendo que esté en vigor hasta el año 2003 inclusive, podrían acogerse al mismo, por su edad, en torno a 1.000 socios en el conjunto de las cooperativas afiliadas a Lagun-Aro. Lógicamente, la aplicación real será más reducida,

ya que no todos los socios que cumplen el requisito de la edad querrán o podrán acogerse al programa, dado que se exigen otros requisitos, entre los que destacan la necesidad de realizar nuevas contrataciones y que se garantice al socio trabajador saliente un nivel de pensión determinado.

### ■ ¿Cuáles son las previsiones de utilización de esta nueva figura?

Las previsiones son optimistas. Por las reuniones mantenidas con las cooperativas somos conscientes de que la mayor parte de éstas están muy interesadas en el programa. Algunas ya venían promoviendo acciones de apoyo a la jubilación anticipada mientras que otras se incorporarán ahora a esta dinámica.

Pero lo que es importante es que estas bajas anticipadas no perjudicarán el nivel de empleo, al exigirse un nivel de nuevas contrataciones superior al de las bajas incentivadas.

### EMPLEO COOPERATIVO

### ■ Uno de los retos corporativos es el incremento del empleo cooperativo. ¿Contribuirá este programa a lograr ese objetivo?

Entiendo que sí, dado que para acceder a las ayudas se exige que las nuevas contrataciones se realicen en calidad de socios de trabajo.

# “LAS PREVISIONES DE UTILIZACIÓN

Desde este punto de vista el programa se alinea perfectamente con este importante reto corporativo.

■ **Las tendencias de la Seguridad Social en cuanto a la edad de jubilación apuntan a la prolongación de ésta. Sin embargo, el contrato de sustitución parece que apunta en la dirección contraria. ¿No es así? ¿Qué justificación tiene?**

Desde el punto de vista empresarial es positivo disponer de este tipo de herramientas que permiten conjugar distintos intereses y cuya aplicación tendrá siempre carácter voluntario. Cuantas más opciones haya, mejor para todos.

Por lo que se refiere a la Seguridad Social, ésta no se ve perjudicada, ya que los trabajadores que se jubilen anticipadamente verán reducida su pensión con la aplicación del correspondiente coeficiente reductor. Además, al exigirse nuevas contrataciones, no se reducen los ingresos por cotizaciones.

Y, finalmente, desde la óptica de la Administración Vasca, que es la que ha impulsado el programa, éste cobra pleno sentido en la medida en que permite reducir la tasa de desempleo, al posibilitar la inserción laboral de colectivos desempleados como consecuencia de las vacantes dejadas por los socios que se retiran anticipadamente de la actividad laboral.

■ **¿Quiénes financian entonces el proceso de baja incentivada?**

Hay que tener muy en cuenta que el programa de bajas anticipadas no se financia con cargo a la Seguridad Social, ya que quienes acceden a la jubilación anticipada no pasan previamente por un proceso de "prejubilación" con cargo a la prestación pública de desempleo, cosa que sí sucede en otro tipo de entidades, al tiempo que se les aplican los coeficientes reductores de pensión correspondientes.

Así pues, el proceso de baja anticipada está financiado por las tres partes interesadas en el mismo: la empresa, dispuesta a aportar una ayuda económica en la medida en que tenga interés en renovar y rejuvenecer su plantilla (no en ajustarla, al exigirse la sustitución de los trabajadores que causen baja); la Administración (Gobierno Vasco), que con sus ayudas contribuye a reducir la tasa de desempleo; y el propio trabajador saliente, que renuncia a una parte de su renta de jubilación como consecuencia del incremento en su calidad de vida derivado de la baja anticipada.

## EL PAPEL DE MCC

■ **Brevemente, ¿cuál ha sido el proceso y el papel jugado por MCC en la tramitación del Contrato de Sustitución?**

MCC venía impulsando desde hace ya tiempo una iniciativa de este tipo. Su papel ha sido por tanto clave, ya que ha tenido una presencia muy activa en todo el proceso de negociación, juntamente con la Confederación de Cooperativas de Euskadi.

■ **¿Cómo se va a informar a las cooperativas del alcance de este programa?**

La labor informativa en lo que concierne a las cooperativas integradas en MCC está ya prácticamente realizada. Las primeras informaciones, canalizadas a través de los departamentos de personal, se transmitieron incluso antes de la aprobación del Decreto, ya que entendíamos necesario que las cooperativas estuviesen preparadas para cuando éste entrara en vigor.

■ **¿Qué apoyos se ofrecerán desde la Corporación a las Cooperativas que quieran utilizar esta figura?**

Además de los apoyos informativos, se han elaborado unos soportes, como un simulador para el cálculo de la garantía de pensión, que se han puesto a disposición de las cooperativas.

Y, como es de esperar, estamos a disposición de éstas para resolver cualquier tipo de duda respecto de la aplicación del programa. ●

ESTAS BAJAS ANTICIPADAS **NO PERJUDICARÁN EL NIVEL DE EMPLEO**, AL EXIGIRSE UN NIVEL DE NUEVAS CONTRATACIONES SUPERIOR AL DE LAS BAJAS INCENTIVADAS.

# DE ESTA FIGURA SON OPTIMISTAS"

# UN COMPROMISO CON EL EMPLEO DE CALIDAD

**EL «CONTRATO DE SUSTITUCIÓN» POSIBILITARÁ LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS INDEFINIDOS A LAS COOPERATIVAS.**

JAVIER SALABERRIA,

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE EUSKADI

**E**n junio de 1999 se publicó el Decreto 267/1999 que regulaba determinadas medidas de apoyo al empleo y que culminó con la firma de un pacto interconfederal denominado **Acuerdo sobre el empleo**.

Dicho Acuerdo recoge diferentes pactos o acuerdos sobre: jornada laboral, supresión de horas extraordinarias, empresas de trabajo temporal, y empresas de servicios. Dentro del mismo se insertaba también el denominado **Acuerdo interprofesional sobre sustitución y renovación de plantillas**. El Gobierno Vasco consideró conveniente dar un refuerzo y un apoyo al mencionado Acuerdo, estableciendo un conjunto de ayudas en una doble dirección: complementar las pensiones de jubilación a los trabajadores que dejan su puesto de trabajo antes de su edad reglamentaria de jubilación y establecer una serie de ayudas a las empresas que incorporan simultáneamente al trabajo a otras personas, con subvenciones especiales si se insertan laboralmente personas desempleadas con especiales dificultades para el acceso a un puesto de trabajo.

En cuanto la **Confederación de Cooperativas de Euskadi** tuvo conocimiento del Acuerdo interconfederal vio la necesidad de que las medidas que pudieran establecerse pudieran aplicarse también a relaciones laborales de naturaleza societaria cooperativa.

Por ello, la Confederación se dirigió al Departamento de Justicia, Trabajo y



Seguridad Social y pidió que se tuviera en cuenta también a las cooperativas que se encontraran en supuestos de hecho similares a los que se iban a contemplar en la norma en estudio.

Se inició entonces un proceso de contactos y negociaciones que definitivamente ha culminado en unos planteamientos compartidos, traducidos en un texto normativo que ha visto la luz en los últimos días de 2000 con la publicación

del Decreto por el que se regulan medidas de apoyo al empleo en sociedades cooperativas.

## VALORACIÓN DEL DECRETO

Últimamente se están oyendo voces y se están manifestando diversas entidades y organismos contra la proclividad que ha existido en nuestra sociedad a recurrir a jubilaciones anticipadas o a prejubilaciones para resolver determinados pro-

blemas de empleo. Hace pocos días el Sr. Pimentel -ex Ministro de Trabajo- tuvo ocasión de referirse a este tema, en la celebración de nuestro Día Mundial del Cooperativismo, y, en su opinión, este tipo de medidas sólo se justificaban en empresas en crisis necesitadas de reestructuración.

Ciertamente en Europa y en concreto en el País Vasco, la evolución demográfica apunta a una creciente escasez de trabajadores en el próximo futuro para atender a las necesidades de nuestra economía. A esto ha de añadirse que la esperanza de vida es cada vez mayor, que las personas no sólo viven más tiempo sino que se mantienen en mejores condiciones físicas, mentales y profesionales y que las empresas no pueden renunciar ni perder el formidable "capital humano" que representan sus trabajadores más experimentados, en general plenamente integrados en la empresa. Además, se va extendiendo cada vez más la idea de que la jubilación es un derecho del trabajador, pero que no debe plantearse en situaciones normales como una obligación ineludible a partir de una determinada edad.

Todo esto es cierto y parece indiscutible. No obstante, merece ser matizado. Y no nos referimos exclusivamente a empresas que puedan estar atravesando momentos difíciles que quizá requieran, entre otras medidas, medidas de reducción de plantilla utilizando fórmulas de anticipación de jubilaciones.

Cabe también pensar en situaciones más normales en que confluyan diversos intereses y que como consecuencia de una negociación abierta, se llegue a que determinados trabajadores, de forma libre y voluntaria, opten por una posible fórmula de jubilación anticipada, siempre que se garanticen determinados derechos y prestaciones económicas que no difieran mucho de las que les corresponderían de continuar en activo. La experiencia nos dice que son muchas las circunstancias que pueden influir en este tipo de decisiones: la naturaleza del trabajo que se está desempeñando, el estado de salud, la evolución de los procesos de trabajo y las necesidades de recicla-

EL DECRETO PLANTEA A LAS COOPERATIVAS Y A SUS SOCIOS UNAS POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN QUE PUEDEN AYUDAR A **RESOLVER SATISFACTORIAMENTE SUS NECESIDADES Y DESEOS**, CREANDO AL MISMO TIEMPO EMPLEO.

je que plantea, las circunstancias familiares personales y económicas, el inicio de la actividad laboral a una edad muy temprana que ha dado lugar a una prolongada vida de trabajo, la posibilidad de desarrollar proyectos alternativos de vida...

Todo ello puede hacer deseable a muchos trabajadores el poder acortar algo su vida de trabajo profesional. Si a esto se añade que, como evidencia el Pacto interconfederal antes mencionado y aunque la situación ha mejorado como consecuencia del crecimiento económico que venimos experimentando, tenemos tasas de desempleo elevadas, que afectan especialmente a determinados colectivos -mujeres y jóvenes-

Las medidas que desarrolla el Decreto ayudan realmente a hacer posible y garantizar que trabajadores que cesan voluntariamente sean sustituidos por per-

sonas pertenecientes a dichos colectivos que además, en ocasiones, ofrecen un acervo formativo y unas cualificaciones profesionales muy adaptadas a las nuevas necesidades de las empresas. ●



## FOMENTAR EL EMPLEO

**E**l Decreto se inscribe plenamente dentro de las medidas de fomento de empleo, pues exige de las cooperativas un "plus" de creación de empleo, pues no pueden limitarse a sustituir a cada trabajador jubilado anticipadamente sino que por cada tres personas sustituidas deben contratar una cuarta suplementaria, debiendo ser los contratos societarios para tiempo indefinido.

El Decreto ya en vigor plantea a las cooperativas y a sus socios unas posibilidades de actuación que, respetando absolutamente las respectivas voluntades, pueden ayudar a resolver satisfactoriamente sus necesidades y deseos, creando al mismo tiempo empleo.

Corresponde ahora a cada cooperativa y a los socios interesados analizar y decidir lo más conveniente en cada caso y estamos seguros de que serán capaces de obtener los efectos beneficiosos que medidas de este tipo pueden acarrear a las diversas partes concernidas.

# BEGI-BE

## "Algunas historias sobre gestión"

**G**estionar el conocimiento?. Ésta es una pregunta que, últimamente, muchos nos hacemos. A veces porque no llegamos a visualizar qué significa realmente, a veces por que dudamos de que realmente sea posible gestionar algo tan etéreo o intangible.

Quiero compartir con todos los que llegáis a estas páginas lo que estoy aprendiendo acerca de la gestión del conocimiento, y he creído conveniente hacerlo no desde la teoría, sino mostrando ejemplos que nos permitan ir dando respuesta a "esto de la gestión del conocimiento".

### Historia nº 1. La historia de un conocimiento que se va de la empresa.

A Juan le quedan seis meses para la jubilación y suspira cada día que pasa pensando en las cosas que va a hacer cuando deje Reten e Hijos, la empresa a la que ha dedicado toda una vida. Es un profesional con gran experiencia en el montaje y puesta a punto de las máquinas que fabrican, tiene gran prestigio entre los clientes y siempre se recurre a él en las operaciones de montaje más delicadas y complejas. Miren, jefe de Juan, también suspira, pero de preocupación, porque no sabe cómo va a poder sustituir la valía profesional de Juan. El resto del equipo lo forman otros 4 profesionales, y dos de ellos tan sólo llevan 6 meses en Reten.

Tomando el último café del día, Miren piensa en cómo dar respuesta -cuando Juan se jubile- a las problemáticas que él es capaz de resolver. Sabe que el montaje de las máquinas no es algo que se aprenda de la noche a la mañana, que a las dos personas que se han incorporado recientemente les queda todavía mucho camino que recorrer para disponer de las destrezas necesarias, y eso que tienen una formación de base interesante, y que además la puesta a punto requiere tomar decisiones rápidas y eficaces ante el cliente. ¡Si pudiéramos "extraer" de la cabeza de Juan todo lo que sabe, y trasladarlo a los demás!. Reconoce que queda poco tiempo y que Juan, aun siendo un buen profesional, lo de enseñar a otros no es su fuerte, ... No obstante ¡Juan ha resuelto múltiples situaciones problemáticas, conoce las causas y sabe qué hacer cuando ocurren!, luego ... ¡podemos ayudar a Juan a "recordar" el mayor número de situaciones, identificando las causas que las provocaron y las soluciones que adoptó!. Al día siguiente Miren comenta con Juan su idea. Se trataba de elaborar un manual de incidencias en montaje y puesta a punto, en el que podrían dar forma escrita a muchos de los conocimientos que él y también otros profesionales de Reten tenían "en sus cabezas" y que sirviera para que todos pudieran tener acceso a ese conocimiento, y ... ¡así dar una respuesta ágil y adecuada a los problemas que pudieran surgir, aunque "Juan" no esté (y gracias también a él)!.

Miren pensó que este manual debía ser la "memoria" del equipo y que, en el futuro, Reten tenía que potenciar que los conocimientos no

se quedaran "en las cabezas de unos pocos".

### Historia nº 2. La historia de un cúmulo de conocimientos que existen en la empresa.

La una es la hora habitual en que Pedro y Mikel se sientan juntos en el comedor de Rueda y Cía. Ambos trabajan como técnicos de diseño de producto en sendos negocios de la empresa. Mikel llega a la mesa sonriente, ¡por fin! tras un mes de arduo trabajo ha conseguido diseñar un nuevo componente para un pedido que le estaba dando no pocos quebraderos de cabeza. El resto de comensales, Pedro, Luis -Jefe del anterior- y Nerea -Informática-, le miran como esperando que explique la causa de su alegría. Sin dilación, Mikel les cuenta que ha logrado dar solución a un requerimiento especial de un pedido de Brasil mediante el diseño de un mecanismo que puede girar a distintas velocidades gracias a la fuerza que se transmite a través de un eje ... ¡Eh para un momento!, le interrumpe Pedro, ¿un mecanismo que puede rodar?. Si, por qué me lo preguntas, dice Mikel. Pues porque un diseño parecido lo hicimos el año pasado para un cliente alemán, ...

Luis, atento a la conversación, y serio como era habitual en él, comenzó a mirar la escena con asombro: ¿estáis diciendo que, tú Mikel, llevas un mes diseñando un mecanismo parecido a uno que se diseñó el año pasado a veinte metros de tu mesa?, pero ... ¿cómo es posible?! ... Mikel, que ya no sonreía, se deshacía en comentarios: yo no sabía que ese mecanismo ya existía ... en nuestro archivo de planos no consta ningún diseño parecido ... a mí me dijeron que era un pedido novedoso ... es que aquí cada uno guardamos los planos en armarios distintos ... es que yo no sé qué diseños hacéis en vuestro negocio ... igual no es la misma rueda ...

Llegado el postre, y pensando en cómo resolver el problema Nerea comentaba las posibilidades que las tecnologías de la información y comunicación podían ofrecer para que esta situación no se repitiera: aprovechando la intranet de Rueda, podemos crear un repositorio con los planos de todos los diseños nuevos o modificados, e incorporar un motor de búsqueda, ... de este modo cada vez que un técnico deba diseñar un mecanismo podrá verificar si existe algún diseño parecido y reutilizarlo ... aunque antes habría que homogeneizar los sistemas informáticos de diseño porque ... Luis, repetía mentalmente "Intranet", "repositorio", "motor de búsqueda", "reutilizar", "homogeneizar" ... es decir, se trata de compartir lo que nuestros técnicos, en cada negocio, han sabido diseñar en el pasado para que ante cada nuevo diseño verifiquemos si ese conocimiento existe en Rueda, y si existe algo parecido nos aprovechemos de él para adaptarlo o mejorarlo, y si no existe el técnico creará un nuevo diseño que se incorporará a ese almacén ("memoria"), ... Bueno, apuntó Mikel, igual esto impide que "reinventemos la rueda" en cada ocasión.

# LARRI

## del conocimiento"



### Historia nº 3. La historia de unos conocimientos aprendidos antes por otra empresa.

En el Consejo de Globaltec hacía un año que adoptaron la decisión de invertir en una nueva planta en Lejoskistan. Además de incrementar su capacidad productiva para responder a las demandas crecientes de sus clientes, ello les iba a permitir abrir nuevos horizontes y atender un mercado que se preveía de alto potencial.

Patxi tenía la responsabilidad de hacer realidad este proyecto, con la idea de que la planta comenzara a funcionar el presente año. Mirando las excavadoras que están preparando el terreno para empezar a edificar, recuerda que tuvo que comenzar "de cero", había realizado múltiples viajes a Lejoskistan, la ardua tarea de hacerse con contactos influyentes en el país, salvar las barreras políticas y legales, recorrer de cabo a rabo la geografía para identificar el emplazamiento más adecuado, solicitar permisos que nunca llegaban, aprender las costumbres tan distintas de los lejoskistanos, contactar con centros de formación y empleo, y unas cuantas batallas más. En estas estaba cuando oyó que alguien le llamaba, se dio la vuelta, y se topó con Iñaki ... ¡no me lo puedo creer!, ¿qué haces tu aquí?.

Iñaki trabaja como director de una planta que Mundialmer, empresa perteneciente al mismo holding que Globaltec, tiene en Lejoskistan. ¡Eso digo yo, Patxi!, ¿qué haces tu aquí?, porque yo ya llevo dos años trabajando en la planta que tenemos a un par de kilómetros de aquí.

¡Qué alegría hombre!, pues nada, respondió Patxi, que parece que por fin vamos a poder montar una nueva planta en este terreno, sólo falta algún papeleo ... francamente, llevo un año topándome con dificultades, pero creo que tenemos ya encauzado el proyecto.

¡Tranquilo Patxi!, nosotros ya hemos pasado por eso y tenemos contactos importantes que si quieres te presento ... te facilitarán los trámites ... también dispongo de numerosos curriculums de profesionales que igual encajan en vuestras necesidades ... por cierto ¿conoces la legislación laboral y fiscal de aquí? ... y bla bla bla.

Tras la marcha de Iñaki, Patxi cogió su móvil, marcó el teléfono de Globaltec, y le pusieron al habla con la dirección: (...) ¡mal, estoy mal!, llevamos un año pateando este país, saltando obstáculos a cada paso, incurriendo en gastos que nos podíamos haber ahorrado ... y hoy me entero que en nuestro holding hay otros que ya han pasado por esto, que disponen de los conocimientos necesarios para abordar la implantación en Lejoskistan, y que podíamos haber aprendido de sus aciertos y errores, pero no ... y bla, bla, bla.

La dirección de Patxi pensó que debían crear algún foro o comité que permitiera compartir experiencias y buenas prácticas entre las empresas del holding, ... era lógico el malestar de Patxi, hoy mismo se pondría en marcha.

Seguramente, encontrarán parecidas situaciones en su empresa, igual no, aunque sobre las historias que les he relatado no traten de buscar a los protagonistas, son "realmente ficticios". Estas historias, y otras, me ayudan ahora a contarles qué he aprendido sobre "esto de la gestión del conocimiento".

La historia de la jubilación de Juan (nº 1), nos dice que gestionar el conocimiento es poner los medios para que los conocimientos valiosos que una persona tiene, se queden en la organización cuando esta persona ya no esté, es ayudar a crear una memoria compartida por el resto de la organización.

La historia del diseño de Mikel (nº 2), nos habla de que gestionar el conocimiento es poner los medios para que el conocimiento que existe en una organización sea compartido y pueda ser utilizado y reutilizado por otros que lo precisen.

La historia de la nueva planta con Patxi, nos habla de que gestionar el conocimiento puede rebasar las paredes de nuestra empresa, y supone aprender de las lecciones que otros ya han estudiado (con o sin éxito).

Las tres historias nos dicen que gestionar el conocimiento supone abordar múltiples y distintos proyectos (cada historia es un proyecto) que ayuden a la organización a crear esa memoria compartida.

En definitiva, gestionar el conocimiento es llevar a cabo las acciones:

- Que van a permitir crear nuevo conocimiento: cuando Mikel diseñe un nuevo mecanismo a partir de uno existente, creará nuevo conocimiento; cuando un montador de Reten aporte nuevas incidencias resueltas en el montaje de las máquinas, estará creando nuevo conocimiento para la organización.
- Que van a ayudar a recoger el conocimiento existente: escribir el manual de incidencias de montaje y puesta a punto es una forma de recoger el conocimiento disponible en cada momento en la organización.
- Que van a difundir el conocimiento: la Intranet de Rueda y el foro del holding, o el manual de Reten, son medios para facilitar el acceso y difusión del conocimiento.
- Que van a posibilitar aplicar el conocimiento: garantizados los pasos precedentes, en cualquiera de las historias encontramos ejemplos de cómo el conocimiento que unas personas concretas tenían sirvió (hubiera podido servir) para que otros lo aplicaran.

Por tanto, la gestión del conocimiento es también un proceso que contribuye a crear una memoria compartida por toda la organización. Un proceso al servicio de otros procesos (el de montaje y puesta a punto, el de diseño, el de internacionalización, ...). Y considero que la gestión del conocimiento es, sobre todo, gestionar y movilizar a quienes lo poseen: sencillamente, las personas. •

# ¿Tenía razón Arizmendiarieta?

JOSÉ M<sup>º</sup> LARRAÑAGA

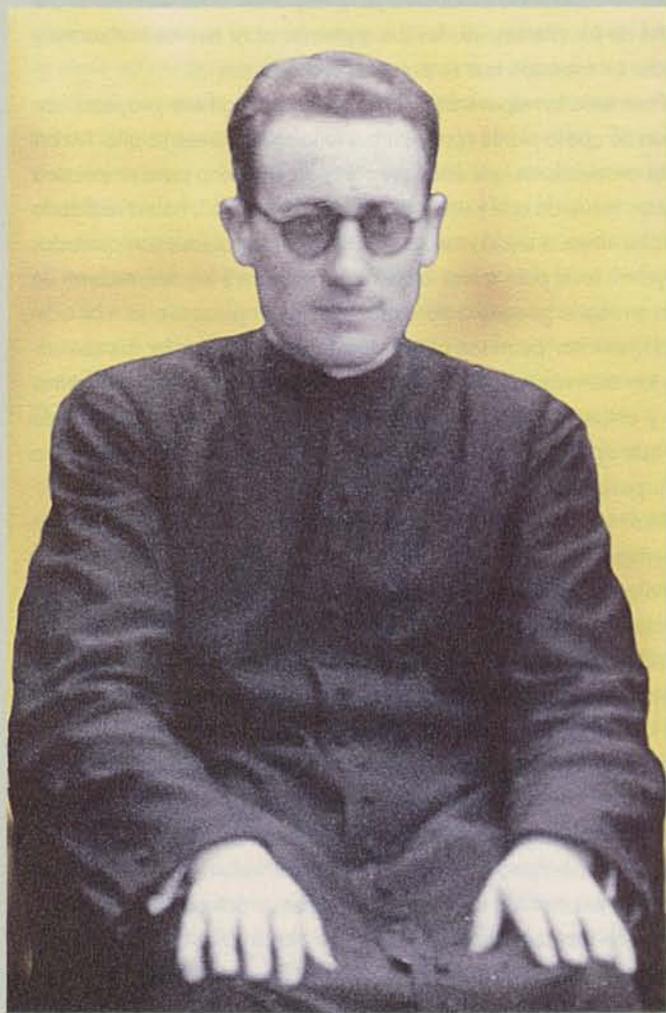
**U**no de los debates más atractivos y de mayor impacto para el estudio de las humanidades es, sin lugar a dudas, el que se refiere a la polémica sobre la naturaleza misma del hombre. Para algunos es un ser intrínsecamente egoísta, irresponsable y perezoso; para otros, sin embargo, es todo lo contrario: activo, solidario y comprometido. Unos y otros aportan razones que avallan su tesis y deslegitiman las tesis del oponente. Pero, y nosotros ¿qué opinamos al respecto? ¿Hemos actuado según el criterio positivo o nos hemos guiado por el concepto negativo del hombre? En las líneas que siguen trataré de reflexionar sobre la cuestión después de leer algunas páginas surgidas del pensamiento de Arizmendiarieta a quien, y lo digo con toda claridad, interpreto desde mi propia óptica. No soy, ni represento, a nadie más que a mi mismo.

Para facilitarme la labor he tomado como referencia el pensamiento de Erik Fromm, a quien leí y estudié años atrás con devoción y reconocimiento. Fromm nació hace exactamente 100 años en Alemania aunque desde muy joven vivió en EE.UU. y se le considera un genuino americano.

¿El hombre es perezoso por naturaleza? La respuesta afirmativa a esta pregunta no ha dejado de ser un axioma que se nos ha inculcado desde la niñez: la pereza es innata en el género humano, se dice y se defiende desde ciertas instancias. Desde mi punto de vista, Arizmendiarieta creyó que esta afirmación no dejaba de ser una mentira propagada interesadamente para facilitar la sumisión y justificar el orden, castigo y mando del que se cree poseedor de especiales atributos para el mando. Asegura: "No hay malos trabajadores, sino trabajadores mal aprovechados".

## LA NATURALEZA HUMANA SEGÚN FROMM

Sobre este tema Erik Fromm elaboró un planteamiento "idealista" de la naturaleza humana asegurando que en las personas la actividad es innata. Según este autor los humanos crean sin cesar, desarrollan nuevos escenarios sociales y nuevas técnicas y si las circunstancias internas o externas le impiden desarrollar sus capacidades, enferma. Para él la actividad es sinónimo de



salud en las personas. Sócrates sostuvo que obramos mal por ignorancia, según Fromm es la enfermedad la que provoca nuestra mala conducta.

Sin más explicaciones parecen ideas de gran simpleza o, peor aún, afirmaciones con una alta dosis de arbitrariedad, pero, por ejemplo Fromm, con sus celebrados libros "El miedo a la Libertad", "El arte de Amar" y "Tener o Ser" elabora con brillantez y rigor científico una teoría que alcanza un enorme éxito y que, repercute decisivamente en los influyentes círculos universitarios vinculados a los asesores de empresa.

Según su teoría, se pueden distinguir dos conceptos de salud. Uno determinado por la cultura: Sano es el que sirve a los fines de la sociedad, o se acomoda a lo que se percibe como bueno por la mayoría. Este criterio no es de fiar porque las sociedades pueden estar enfermas sin saberlo. Es decir padecer una patología de la normalidad considerando enfermo, precisamente al sano. El otro concepto es una "idea humanista de la salud mental" que no depende del ambiente cultural. Es decir, hay una naturaleza humana innata que nos proporciona criterios válidos para distinguir la salud de la enfermedad. La persona sana obra bien, si está enferma obra mal. Esta última idea de la salud se sustenta en tres "patas": a) Superación del narcisismo; b) superación de la enajenación; c) Superación de la necrofilia. Por narcisista se le tiene a aquel sujeto en quien prevalece el subjetivismo de sus ideas, sentimientos, creencias e intereses como única realidad. Esto trae como consecuencia patológica la deformación de la realidad y la incapacidad para amar. Es enfermedad y mal moral. La enajenación es un estado moral en el que el individuo, desconfiando de su valor personal, trata de consolidar su dignidad a través de la posesión de bienes. Se ensalza el tener por encima del ser (tanto tienes, tanto vales). El estado necrofílico inclina morbosamente al individuo que lo padece hacia la destrucción, la ruina, la decadencia y, en definitiva, a la muerte.

La superación de estos tres frenos hace emerger la personalidad positiva y saludable que crece y crea. Esta es una conclusión optimista, quizá excesiva, y quizá por ello mismo haya generado una amplia corriente de terapias de "realización personal"; "descubrimiento de habilidades internas" etc.

### LA NATURALEZA HUMANA SEGÚN ARIZMENDIARRIETA

Arizmendiarieta sin estar en contra de las conclusiones a las que llega Fromm (no hemos hallado ninguna referencia expresa a estas ideas) las formula con otras palabras. Dice: "Cada hombre lleva dentro de sí cierto número de hombres y todos esos hombres son de opinión diferente. En un hombre se puede encontrar un sabio, un artista, un filósofo, un padre de familia, un trabajador... y cada uno de esos personajes tiene una manera diferente de concebir las cosas".

"Pero, también, dentro de cada uno hay personajillos esperando su respectivo turno de intervención y revancha. Todos llevamos más o menos camuflado un dictador, por mucho que presumamos de demócratas. En todos hay agazapado un egoísta cuya habilidad consiste siempre en detectar, incluso donde apenas hubiere, actitud egoísta en los demás".

Arizmendiarieta es mucho más severo al enjuiciar al hombre, no idealiza tanto, y al mismo tiempo es más ambicioso. Indudablemente que reconoce el valor de la propuesta de Fromm y, no cabe duda, coincide en otorgar a los procesos de superación de la enfermedad o tendencia hacia el tener, hacia la decadencia y hacia la autodestrucción una decisiva y necesaria aportación pero, al mismo tiempo, da un paso más y pone el énfasis en la imperiosa necesidad de coronar el edificio del sentido a la vida con un compromiso de transcendencia.

Viene a decir: "No es un lujo sino una necesidad vivir del futuro más que del presente". Y añade: "Hay algo en el fondo del espíritu humano que es firme y eterno y algo también que tiene que estar moviéndose hacia una expansión nueva y superior en consonancia con la regeneración interior y social del hombre. El hombre necesita perspectivas y ansias de eternidad para poder vivir en plenitud."

### IDEA, PALABRA, ACCIÓN.

¿Pero para qué sirven estas ideas en la vida cotidiana? Para mucho, quizá no hemos sabido interpretar en toda su hondura el pensamiento de Arizmendiarieta y, como aquel paleta de la historia que miraba al dedo cuando el sabio le señalaba la estrella Polar, nos hemos fijado en la forma y no en el fondo del mensaje. Adquirir la capacidad individual para orientar la vida hacia objetivos de rango superior hace extraordinarias a las personas. El único olmo que da peras es el ser humano cuando sabe a dónde quiere ir, qué meta quiere alcanzar. El noventa por ciento de los que fracasan en la vida no son derrotados, simplemente se dan por vencidos. Y muchos de ellos simplemente por que no saben qué desean en la vida. Para Arizmendiarieta la persona ha nacido para tener éxito en la vida, está programado para ganar: es el compromiso que le demanda Dios si se es creyente, o la Naturaleza de su propia dignidad esencial si no lo es. Es inútil esperar que otros hagan por nosotros lo que somos capaces de hacer por nosotros mismos, ni podemos esperar el maná de las ideologías, y menos que los poderosos se apiaden de nosotros. Es la grandeza y la soledad responsable de la persona dueña de su propia vida. La motivación para ser una gran persona no es un atributo genético sino que es algo que se elige y se desarrolla deliberadamente. Es una actitud, un hábito, una forma de vida generada a través del conocimiento, del compromiso y con la utilización del potencial que tenemos pero que no utilizamos.

Termino con una recomendación que Arizmendiarieta me hizo de forma personal: "¿Quieres ser una persona excelente?. Comienza por actuar y pensar de la misma forma que lo haría la persona excelente que quieres llegar a ser. Se fijaba más en las oportunidades que en las amenazas, miraba siempre hacia adelante, prefería los nuevos proyectos a las pasadas glorias: llenaba el futuro de planes de vida mejor.

Hoy, nos dicen, surge incontenible un nuevo síndrome que ataca, sobre todo, a la juventud: el vacío existencial. Es hora de entender lo que nos quiso decir. ●

**LA MOTIVACIÓN PARA SER UNA GRAN PERSONA NO ES UN ATRIBUTO GENÉTICO SINO QUE ES ALGO QUE SE ELIGE Y SE DESARROLLA DELIBERADAMENTE.**

# TOXICOLOGÍA LABORAL (I)

AISLAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN CABINAS CERRADAS CON SISTEMAS DE EXTRACCIÓN Y UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PROTECCIÓN PERSONALES, PRINCIPALES MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE INTOXICACIONES.

**VICENTE PABLO MARTINEZ**

La **Toxicología** es la ciencia que estudia los tóxicos y sus interacciones sobre los seres vivos. A su vez, el término **tóxico** se define como toda sustancia externa que, al entrar en contacto con el organismo, puede provocar una alteración de sus equilibrios vitales. A esta alteración la denominamos **intoxicación**.

Dentro de la toxicología se distinguen varias ramas. Una de ellas es la Toxicología Laboral, también conocida como Toxicología Industrial, que podemos definir como aquella parte de la toxicología dedicada al estudio de las intoxicaciones producidas por los compuestos químicos utilizados en la industria y que suelen penetrar en el ser humano como consecuencia de sus manipulaciones y usos. Por tanto, la finalidad de la toxicología laboral, a partir del conocimiento científico, es doble: por una lado, evitar los riesgos y, consecuentemente, conseguir un estado óptimo de salud entre los trabajadores expuestos.

Una máxima en medicina afirma que la toxicología de cualquier sustancia depende de la dosis, es decir, de la cantidad de la misma con la que nos pongamos en contacto. Este principio se puede aplicar también a los medicamentos, e incluso a los alimentos. Por poner un ejemplo fácil de entender, beber un vaso de vino no supone en la mayoría de los casos riesgo alguno para la salud, beber varios litros de vino conlleva una intoxicación etílica. Bajo este mismo principio, a partir de la experimentación y de la investigación, la toxicología laboral ha establecido, pensando en la mayoría de la población trabajadora, qué dosis de un tóxico pueden considerarse seguras, en otros palabras, que no ocasionen riesgo para la salud de los trabajadores que las manipulan. Este es el principio por el que se rigen los llamados valores límite de exposición laboral que nos sirven a los técnicos de guía para conocer el nivel de riesgo de los puestos de trabajo y poder priorizar o trabajar en la mejora de las condiciones higiénicas de los mismos.

En toxicología laboral, la dosis es el resultado de dos factores: la concentración de la sustancia química y el tiempo en que está en contacto con la misma. Por lo general, cuando nos exponemos a una concentración muy alta de una sustancia en un corto periodo de tiempo, sufriremos **intoxicaciones agudas**; cuando nos exponemos a concentraciones bajas pero durante mucho tiempo (en toxicología laboral pueden ser incluso años), aparecerán **intoxicaciones crónicas**.

Para que una sustancia produzca problemas para la salud



debe pasar al interior de nuestro organismo (o al menos ponerse en contacto con nuestra piel si se trata de un irritante). Esto es lo que conocemos en toxicología como absorción. Si un tóxico no se absorbe, quedará fuera de nuestro organismo, y por tanto, no tendrá toxicidad para el trabajador. Apoyándonos en este principio, en higiene industrial, una de las mejores herramientas para proteger al trabajador es aislar los procesos productivos en cabinas cerradas con sistemas de extracción, cuando es factible. En otros casos utilizamos sistemas de protección personales (mascarillas, guantes, cremas, etc.) con el fin de evitar o minimizar la absorción de las sustancias tóxicas.

En toxicología laboral, la vía de entrada principal de sustancias tóxicas es a través de la respiración. La mayoría de los tóxicos están presentes en el aire en forma de gas, de aerosoles (pequeñas gotas líquidas) o de partículas de polvo. A través de la respiración penetran en nuestros pulmones y a partir de ahí se distribuyen por todo el organismo. Por tanto, como medida protectora, disponemos lógicamente de sistemas de barrera en forma de mascarillas o caretas que atrapan el tóxico en su interior impidiendo que se absorba por vía respiratoria. ●

**“La vía de entrada principal de sustancias tóxicas a nuestro organismo es a través de la respiración, penetrando en los pulmones y distribuyéndose por todo el organismo”.**

# ANDAR CON PIES DE PLOMO

EL CUIDADO DE LOS PIES EXIGE ATENCIÓN Y CELO PARA MANTENER EN FORMA NUESTRO PUNTO DE CONTACTO CON EL SUELO Y PREVENIR OTRO TIPO DE LESIONES.

Los pies podrían definirse como nuestra base de sustentación, pero a pesar de lo que ello supone, a menudo los tratamos de forma injusta. Como consecuencia de dicho trato, surgirán problemas tan frecuentes como las callosidades, las uñas encarnadas, el "Hallux Valgus" (más conocido como juanete) y las ampollas, entre otros. Todos ellos contribuirán al "mal paso" que tan a menudo generará problemas en la marcha o molestias de rodilla, caderas e incluso espalda.

ICTE

terrenos, se han convertido a menudo en elementos de tortura.

Es por ello que tal vez los siguientes consejos nos ayuden a cuidar más la adecuada elección del calzado, a fin de que nuestros pies no se conviertan en pies "de barro" y dejemos de poder contar con una de nuestras capacidades más importantes como es la de poder caminar.

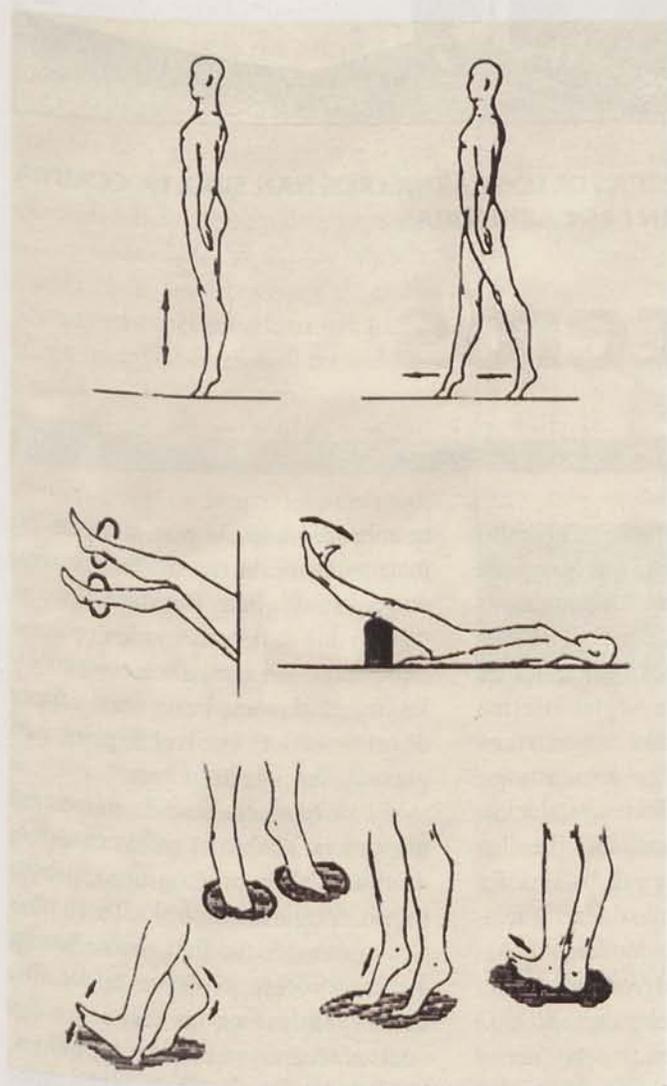
## ES ACONSEJABLE:

- El cambio diario de calcetines así como el que éstos sean de material transpirable
- El lavado diario con agua tibia y jabón. Será de suma importancia el meticuloso secado de los espacios interdigitales.
- No poner los pies a remojo y si lo hace, los baños deberán ser de agua tibia y de no más de 10 minutos de duración.
- No se corte las uñas con tijeras, en su lugar límelas y siempre en forma recta.
- Evite por todos los medios aplicar calor local en los pies, sobre todo si es usted diabético.
- Nunca realice ningún tipo de "cirugía" casera en sus pies. Acuda al podólogo.
- Evite que los pies estén demasiado húmedos o resecos. La sequedad mejorará a través de una adecuada hidratación, sobre todo en la zona del talón.
- Tenga en cuenta que las alteraciones de la sensibilidad o de la coloración de la piel no son normales, por lo que si aparecen, consulte a su médico.

**Con respecto al calzado**, tenga en cuenta que:

- Debe estar ajustado. Sujeto en el empeine.
- El tacón no debe sobrepasar los cuatro centímetros. Evitará de este modo que el antepié sufra un exceso de carga
- Evite que la pala o parte lateral del zapato roce con la zona prominente del tobillo
- Las punteras deben de ser anchas y con la longitud suficiente para permitir que el dedo gordo pueda moverse con libertad.
- Procure que tanto la suela como la capellada sean de cuero flexible y de buena calidad. Las fibras sintéticas pueden producir dermatitis de contacto y los materiales que no absorben la transpiración pueden generar un excelente caldo de cultivo para la proliferación de ciertos hongos.
- La suela debe ser antideslizante a fin de evitar caídas.

Si a todo esto le añadimos unos pequeños ejercicios para fortalecer los pies, nuestra sustentación se mantendrá firme y el buen estado de los pies contribuirá también a un mejor estado de salud. ●



Cuando el ser humano se desplazaba descalzo por el suelo, éste le proporcionaba un masaje tan eficaz y beneficioso, que reducía notablemente las necesidades de cuidados de los pies. Hoy en día los zapatos, complementos de nuestro vestir que nos protegen del frío y de las irregularidades de los

Carnicería Iza en el mercado de La Ribera de Bilbao en 1948.



DESDE EL PRIMER TERCIO DEL S. XX LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LOS CARNICEROS HAN SIDO, LA COMPRA DE GANADO, SU SACRIFICIO, DESPEDAZADO Y VENTA EN LAS CARNICERÍAS.

## Carniceros

Carmelo Urdangarín — José M<sup>a</sup> Izaga

**D**urante siglos, el cabeza de familia fue el encargado de matar y despedazar las reses destinadas al consumo doméstico, hasta que fueron paulatinamente sustituidos por los carniceros, oficio que, entre los romanos, empezó a “desempeñarse por hombres libres y respetables, que establecieron puestos para la venta de carne al por menor en un barrio tan especial, tan mal afamado, que a él no acudía ninguna mujer de buenas costumbres, si no era esclava; en cambio, era corriente que los hombres fueran a comprar la carne en vez de enviar a un esclavo”.

En un largo proceso, los carniceros separaron la matanza de la venta, especializándose por productos (vaca, cerdo y carnero o cabra), pasando a ubicarse junto al resto de los comerciantes y a vender a peso. Hasta principios del S. XIX, cada carnicero tenía sus propias

instalaciones, generalmente en el centro de las poblaciones, hasta que Napoleón I impuso que los mataderos públicos se situaran fuera de los centros urbanos para controlar las carnes y evitar riesgos para la salud pública. Según informa Antxon Aguirre Sorondo, nuestros concejos sacaban a subasta el suministro en exclusiva de determinados productos, como vino, carne, aguardiente, bacallao o abadejo, aceite dulce y de ballena. En cuanto al abastecimiento de carne, relata que en 1795, el Ayuntamiento de Aia estableció que: “El arrendador tendrá siempre a la venta velas de sebo a 32 cuartos la libra; la libra de sebo “derretido” a 28 cuartos y la libra de sebo en bruto a 24 cuartos. Cada libra de carne la venderá a 11 cuartos hasta Pascua de Resurrección y el resto del año a 12 cuartos. Matará cuatro cebones en fechas señaladas: Pascua de Resurrección, San Donato, Año Nuevo y Car-

nestolendas. Además, para la Ascensión matará una res del tamaño que los regidores le indiquen. Recibirá todo el ganado que se desgracie a los vecinos, siempre que sea apto para el consumo, y les pagará al precio justo. Cada cabeza de res se venderá a un real de plata, y su importe será para los pobres.”

El sacrificio de ganado mayor era una práctica habitual en los caseríos, destinado al propio consumo, previo salado, secado al aire o al sol y en ocasiones ahumado (cecina), que se llevaba a cabo preferentemente en otoño, conservándose en un arcón. En los núcleos urbanos se empezó a suministrar la carnes en establecimientos especializados, las carnicerías. Desde el primer tercio del S. XX, las funciones básicas de los carniceros han sido, la compra de ganado en los caseríos, su sacrificio, despedazado y venta. La llegada de los mataderos industriales,

avanzado el S. XIX, amenaza con reducir las actividades de estos profesionales a la mera comercialización.

## Las tareas de un carnicero tradicional

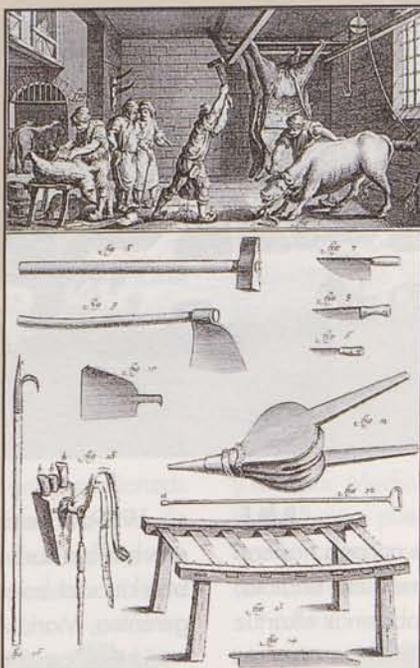
Los carniceros tradicionales aprendían su oficio, al igual que en muchas otras actividades, al lado de un experimentado profesional, al que se pagaba la cantidad que se convenía por las enseñanzas prácticas. Para el éxito del negocio del carnicero, era importante la compra del ganado en los caseríos, "el trato", pactándose una cantidad por herralde (5 Kgs.) en canal, y utilizando la báscula del matadero para conocer el peso (en ocasiones una gran balanza que pendía del techo). Los caseros también vendían a los tratantes, usando "neurri kordela" para estimar el peso del ganado. Las reses preferidas para el carnicero, por la calidad de sus carnes y manejabilidad, eran los de 160/170 kgs., a poder ser hembras, aunque el ganadero trataba de que fueran de mayor entidad. El carnicero avisaba al casero, mediante algún vecino, el día de la matanza y el vendedor trasladaba el ganado al matadero. Hasta hace pocos años el traslado se hacía a pie, lo que requería cierta preparación, dando vueltas al caserío con el animal durante tres o cuatro fines de semana antes. La figura del casero por delante de una res a la que sujetaba con una cuerda y llevaba al matadero, ha sido habitual en nuestros pueblos hasta los años setenta.

La matanza era una operación compleja, que empezaba por sujetar al animal para golpearle en el testuz con una porra de hierro. Hacia los años sesenta empezó a utilizarse una puntilla (especie de cuchillo corto con mango de madera), que se introducía en la nuca del animal mediante un golpe seco. Muerto el animal, la siguiente operación era el sangrado, que se llevaba a cabo introduciendo un cuchillo en la yugular, debajo de la barbadilla. Para lograr el sangrado total se ataba una cuerda a la pata delantera derecha o izquierda, y se tiraba hacia atrás, presionándose repetidas veces. La sangre que se recogía en una vasija y se removía para evitar que se coagulara, se

usaba y se usa todavía hoy, para hacer morcillas.

A continuación se procedía al despiece, que se llevaba a cabo en el suelo, quitándole la piel de las patas y costados primero, y tras colgar la res y extraerle las vísceras, la piel de la espalda. Después se abría en canal, se despedazaba en dos mitades, y se pesaba, para determinar el precio a pagar.

El traslado a las carnicerías se hacía en carro forrado de cinc, y una vez allí el carnicero separaba la falda, chuletas, rabadilla, tetilla, brazuelo y zancarrón, y fundía la grasa para obtener el sebo. Las



**Carniceros a fines del S. XVIII según Diderot y D'Alembert. Mientras un carnicero sacrifica un buey, el otro despieza un carnero. En la parte inferior, las herramientas utilizadas.**

herramientas utilizadas eran los mazos, la puntilla, cuchillos, hachas, machetes, sierra y limas. Sobre un tronco, a poder ser de castaño (muy duro) se preparaban las chuletas y los filetes.

## Los trabajos de la mujer

Los trabajos de la mujer en la carnicería tradicional han sido muy importantes y casi siempre compaginados con las tareas familiares. En el matadero recogían la sangre, limpiaban el estómago y los intestinos para una vez en la carnicería hacer morcillas, chorizos y callo. De su habilidad dependía, en ocasiones,

el éxito del negocio.

La carnicera era con frecuencia la encargada de relacionarse con los clientes, incluso de preparar las chuletas y los filetes. La gestión económica, salvo la de la compra del ganado, solía ser también de su incumbencia.

El legislador empezó pronto a ocuparse de las carnicerías por las repercusiones que podía tener la carne en la salud pública, exigiendo temperatura, ventilación y luz apropiados y recomendando que el mostrador, suelo y paredes, tuvieran revestimiento de mármol o azulejos. Los productos expuestos a la venta debían estar protegidos por alambres o cristales y sobre los trozos de carne debían colocarse paños blancos. Hacia 1940, empezaron a sustituirse los mostradores de madera por los de mármol.

Como referencia, en 1931 el precio del filete de ternera era de 4,8 ptas/kg., la "carne de puchero" de 2,1 ptas. y el zancarrón de 3 ptas. En 1936, el precio de venta del solomillo era de 2,5 ptas./kg., los filetes de rabadilla a 9,25 y el guisado a 5 ptas. La venta se hacía por libras (430 gr.) y kilos.

## El futuro de la carnicería tradicional

El futuro de las carnicerías tradicionales es cuando menos incierto, sobre todo, por la implantación de nuevas formas de comercialización, las llamadas Grandes Superficies (Super e Hipermercados principalmente). Según Eustat (Instituto Vasco de Estadística), en sólo dos años, desde el final de 1997, hasta igual fecha de 1999, el número de establecimientos minoristas de carnes, charcutería y casquería de la Comunidad Autónoma del País Vasco, se redujo un 20%, al pasar de 3.184 a 2.553. Vizcaya perdió un 25% (de 1.752 a 1.311), Alava el 5% (de 340 a 321), y Gipuzkoa un 15%, (de 1.092 a 921).

En esta evolución también influye el descenso de consumo de carne (de unos ochenta a sesenta kilos por habitante) de forma más acusada en el vacuno. En la pérdida de imagen de la carne influyen las informaciones y recomendaciones sanitarias que tienen una notable repercusión negativa. 🐾

# ZUBIOLA: KEMENAREN EMAITZA



## R.M.E.

**K**ooperatiba honen historia ipuin baten antzera hastean da: baziren behin bi lagun, Zubizarreta eta Badiola, enpresa bat sortu nahi zutenak eta bi abizenak elkartuz Zubiola izena jarri ziotenak. Hasiara latza izan zen eta Azpeitiko futbol zelaiaren aurrean zegoen tailer txiki eta zahar batean kokatu ziren lehendabizi. Denborarekin, Jose Odriozola sartu zenean enpresa hura kooperatiba bihurtzeko ideia bultzatu zuen, eta horrela izan zen, 1966ko azaroaren 13an Zubiola kooperatiba eratu zen 15 bazkiderekin. Garai hartan egurra eta metala lantzeko makinak eta erremintak egiten zituzten; azken horiek FADHE markarekin saltzen ziren.

Bi dibisio horiek solairu bana izan zuten pabiloi berrian, argazkian agertzen den horretan, lehenengoan makinak eta bigarrenean erremintak produzitzen baitziren. Baina izan zen hirugarren trasladda ere, gaur egungo tailerrera, Azpeitiko Landeta auzora.

## EGOERA OKERTU

Ipuinetan gertatzen den bezala, istorio honetan ere nahaspila ugari gertatu zen 80. urte inguruan hasi zen krisiarekin. Ondorio txarra langileek sufritu zuten, 29 langile besterik ez ziren gelditu eta beste 110 lagun inguru Mondragon Korporazioko 17 kooperatibataru reubikaturik joan ziren. Egoera ezin zitekeen okerragoa izan, beraz! Egurkori trasferitu zitzaion makinariako dibisioa.

1989an, berriz, 15 bazkidek kooperatibatik irten eta beste enpresa bat sortu zuten, eta zuzendari taldea pertsona bakar batekin utzi zuten. 1990ean izendatu zuten gaur egungo gerentea, Maria Angeles Amenabar.

Urteak pasa ahala, egoerari buelta eman zion Azpeitiko kooperatibako ekipoak, nahiz eta 1993an beste iskanbila bat izan, lantzen ari ziren berrikuntza proiektu propioa eskutik kendu baitzioten bertako bi bazkidek (gaur egun oraindik ere auzitegian dago kasua).

## BIDE ONETIK

Arrasateko Ikerlan zentroarekin batera landutako organizazio aplikatuaren proiektuari esker, Zubiolak lan prozesuaren automatizazioan eta flexibilizazioan hobekuntza nabarmenak ezarri zituen.

1996an ISO 9001 agiria lortu zuten, urteko lan onaren errekonozimendu gisa. Ondoren, produktua saltzeko modua aldatu zuten, eta hainbat delegazio zabaldu Estatuan eta Portugalen, gaur egungo 16ra heldu arte.

Makina-Erreminten taldeko Maherko elkarketan dago Zubiola. 2000. urtean 700 milioiko fakturazioa izan zuen, 49 bazkide ditu eta proiektu berri batean era bat murgilduta dago. 2000-2001 urteen artean 300 milioi inbertituko ditu makinaria berria erosten eta proiektu berri bat lantzen.

Orain dela 35 urte hasi zen Zubiolako istorioa bide onetik doa, hainbat oztopo gainditu ondoren. Horrela jarrai dezala! ●

# ARAMAIO: LA PEQUEÑA SUIZA

EL VALLE DE ARAMAIO SE SITÚA EN UN ENCLAVE DE UNA BELLEZA SIN PARAGÓN.  
EL ANBOTO COMTEMPLA MAJESTUOSO ESTE VALLE CARGADO DE HISTORIA.



Panorámica de Etxaguen.

## EUKENI OLABARRIETA

**A**ramaiona, Aramaio o Ibarra es administrativamente Alava, pero cultural y geográficamente es una prolongación de Gipuzkoa, y en un momento de su historia, allá por la época de las guerras de banderizos, muy ligada a Bizkaia, ya que las familias banderizas fueron extendiendo su poder gracias a alianzas matrimoniales. Los Butrón, vizcaínos, gracias al matrimonio de Gonzalo Gómez de Butrón con María Alonso de Múgica, heredera del Valle de Aramaio, extendieron su poder hasta este hermoso valle, que fue testigo de crueles batallas entre banderías, pasando de unas manos a otras en repetidas ocasiones. Barajuen, a escasamente 1,5 km de Aramaiona, era por su situación un punto estratégico para el dominio del valle y la posesión de la fortaleza que allí se erigía motivó frecuentes luchas.

Y este pequeño valle regado de historia está al rebujo de las peñas de Arangio o Etxaguen y bajo la señorial tutela del mítico macizo de Anboto. La belleza del paraje y la casi absoluta ausencia de industrias hace que en Aramaio algo quede de aquella romántica comunión entre los humanos y la naturaleza.

Partiendo de Mondragón puede hacer el trayecto en coche o mejor andando lo que le ayudará a bajar esos kilillos de más que se le han pegado en las fiestas navideñas. Un bello paseo lleno de historia.

Siguiendo la carretera hacia Aramaio y a un kilómetro de Mondragón, en el borde izquierdo podrá ver dos cruces de piedra sobre un pequeño pedestal en el cual hay una inscripción en euskera. Es una sentida endecha que Sancha Ochoa de Ozaeta improvisó en los funerales de su marido Martín Báñez de Artazubiaga, asesinado por los Butrón en 1464

como venganza, 16 años después, por su participación en la quema de Mondragón en 1448. En este lugar, llamado Ibarreta, Martín Báñez tenía una ferrería y en ella fue muerto a puñaladas. La endecha dice así:

*El suelo que piso está temblando,  
porque Martín Báñez ha sido muerto en Ibarreta.  
Cogeré en una mano un dardo, y en la otra una tea  
encendida y quemaré toda Aramaiona*

Seguimos adelante, y pasado el barrio de Garagartzta que aconsejo visitar, llegaremos a Gesalibar, donde se encuentra el Psiquiátrico de Santa Águeda, Hospital Aita Menni, antiguo balneario donde fue asesinado Dn. Antonio Canovas del Castillo por el anarquista Angiolillo.

Unos cientos de metros más por la carretera y pisamos tierra alavesa. La carretera se sitúa pegada al río Aramayona, sinuosa, y rodeada de un sotobosque que hay que contemplar y disfrutar. Media hora más de paseo y nos plantamos en Aramaio, Ibarra, pueblo recoleto, empequeñecido por los montes que le rodean pero magnífico en su pequeñez. La capitalidad del valle recae en él, pero la decana es Barajuen, donde residían los señores del valle hasta que los

Reyes Católicos demolieron su fortaleza para poner fin a las guerras y abusos de los señores y banderizos.

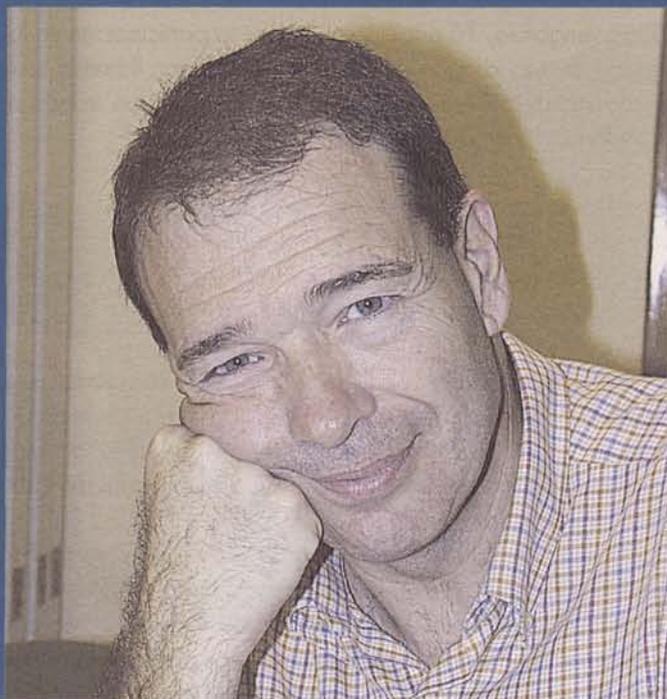
Una excursión a cualquiera de sus barrios, Etxaguen, Azkoaga, Barajuen, y otros alrededores ponen remate a esta bonita jornada.

Y para otras próximas excursiones dejemos las cumbres que rodean al valle. ●



Vista general de Ganzaga.

# Felix Linares



## Recuérdanos a grandes rasgos tu primer contacto con los medios de comunicación.

Comencé a trabajar en la radio hace 34 años, durante los primeros 18 años en Radio Popular y hace 16 años que trabajo en Radio Euskadi. Además, hace 20 años comencé a trabajar en televisión, primero en Televisión Española con Telenorte, y luego en ETB. Aparte, circunstancialmente he hecho alguna cosa en medios escritos.

## ¿Siempre relacionado con temas de cultura?

En efecto, así es. Hubo un tiempo en que me dedicaba a la música en la radio, comentaba temas culturales en televisión, etc. hasta que me encontré con ese gran amor mío que es el cine, que yo practico desde pequeño. Y es que cuando mis amigos iban a ver el partido de fútbol del Indautxu, yo iba al cine. Creo que esto es cuestión de genes, puesto que mis padres también eran muy "peliculeros".

## Has tenido ocasión de trabajar en radio, televisión e incluso en prensa. ¿Tienes alguna preferencia?

Teniendo en cuenta que donde más tiempo he trabajado ha sido en la radio, aprecio especialmente este medio. Aunque es

un tópico decir que la radio es un medio más cálido, más cercano y más directo, es cierto, y además te permite unas virtudes que otros medios no te dan, como es la rapidez, ingenio para sacar adelante un programa de tres horas, como es mi caso, y además te da autonomía, puesto que está tú solo y tú te tienes que arreglar. La radio te permite alegrías que no te permite el resto, como es el no afeitarte un día, e incluso decir cosas que en televisión nunca deberías decir.

La radio tiene además otro aspecto positivo, y es la comunicación con el oyente, ese oyente fiel que conoce tu programa y tu manera de hacer. Esta comunicación pierde intensidad en la televisión, aunque te conviertes en personaje de dominio público.

## ¿Cómo consigues estar al día en temas culturales, teniendo en cuenta que la oferta es muy amplia?

Para mí no supone ningún esfuerzo, puesto que compatibilizo el amor y los negocios. Es decir, como en mis ratos libres consumo cultura, no me resulta difícil conocer el panorama general. Por otra parte, la literatura, el cine, la música, etc. son disciplinas muy afines. Yo siempre he dicho que a mí lo que me gusta es que me cuenten historias, con letras, con música o con imágenes.

## ¿Y qué hace falta para ser crítico?

Creo que el consumo te da capacidad para criticar. Desde pequeño he hecho análisis y valoraciones de las películas que veía, pero no de manera impuesta sino inconscientemente. Aunque la gente cree que para mí es una obligación ir al cine o leer este y ese libro, es lo contrario, lo hago encantado, porque siempre lo he hecho. Además me fijo en los detalles sin querer, y disfrutando igual de la película o del libro. Como he dicho antes, creo que esto es genético.

Hablando de críticas, si bien las críticas negativas son más fáciles de realizar y además siempre salen mejor, he descubierto que es mejor utilizar la táctica contraria, es decir, yo descubro y comento cuáles son las películas que la gente tiene que ver, los libros que tienen que leer, etc. Con el tiempo he llegado a no hacer críticas negativas, y en las recomendaciones elijo esas que pasan desapercibidas y que tienen pocas opciones para llegar al público general.

## ¿Cómo definirías la situación actual del cine vasco?

"Voy al cine como"

En esta ocasión hablamos con uno de los veteranos de la radio y la televisión. Félix Linares comenzó en la radio hace 34 años y en la televisión hace 20. Hoy en día, compagina su trabajo en Radio Euskadi y ETB.

Inexistente. El cine vasco como tal no existe en estos momentos. Hubo una época en los años 80 cuando se asentaron las bases para dar un impulso a los cineastas, que con el tiempo han demostrado ser los mejores del Estado. Pero de repente, creo que por una incorrecta política de subvenciones, nuestros cineastas emigraron. Hoy en día, tenemos desde los famosos como Alex de la Iglesia, hasta los casi olvidados como Enrique Urbizu, que están haciendo un trabajo estupendo pero que no es cine vasco, aunque aparezcan actores vascos, o haya técnicos vascos y el director sea también vasco.

Por otra parte, están los que hoy en día trabajan duro en cortometrajes, etc. y que son los grandes cineastas del mañana, pero el cine vasco de largometrajes reitero que hoy no existe.

## La "cultura"

### ¿Y qué opinas de la escasa presencia de la cultura en los medios de comunicación?

La cultura es la niña pobre, aunque afortunadamente han cambiando las cosas porque hace 20 años era inexistente. Y es que siempre se diferenciaba la cultura que consumía el pueblo, es decir, la popular, y la de élite que estaba subvencionada y pagada. Hoy en día no existe dicha diferencia, se han mezclado las dos y desgraciadamente ha triunfado la idea de la cultura subvencionada, puesto que la popular está en manos de la industria, y el mejor ejemplo de este fenómeno es el caso del cine, donde los productores van a hacer dinero, si bien es cierto que tanto en cine como en literatura hay mucha gente que no se sujeta a reglas marcadas por el resto y que hacen verdaderamente lo que deben hacer. Es gracias a estos últimos por lo que la cultura avanza.

### Pero hablamos de una minoría, ¿verdad?

En efecto, son una minoría, pero algo habrá que hacer en favor de esta minoría que trabaja estupidamente, por ejemplo una exhibición de determinadas películas durante algún tiempo. Sé que lo de las cuotas no gusta demasiado, pero sino existe el riesgo de que películas muy valiosas ni siquiera se den a conocer. Por eso, creo que hay que conseguir que el público se acostumbre a todo, y eso está en manos de los medios.

### ¿Cuántas veces vas al cine a la semana?

Entre tres y seis veces, pero creo que cuatro sería la media. Yo

suelo decir, aunque creo que la gente no me cree, es que yo sigo entrando al cine como cuando era pequeño.

### Recomiéndanos alguna película, por favor.

Hay una película francesa, "Harry, un amigo que nos quiere", que cuenta con un personaje, el perverso inocente, que se empeña en solucionar la vida a todo el mundo. Otra magnífica película es "Para todos los gustos" que cuenta con una serie de personajes muy representativos de la sociedad actual.

### La voz de Félix Linares, ¿cómo la cuidas?

Fatal, y me parece un insulto a esta voz, ya que no puedo olvidar que empecé a trabajar en radio cuando lo que importaba era precisamente la voz.

### Frecuentemente recurre a curiosidades de la vida de actores. Cuéntanos alguna tuya.

No tengo demasiadas. El último personaje interesante al que he entrevistado ha sido a Michael Caine, que me concedió 5 minutos y me preguntó si le iba a realizar la entrevista en euskera, y a cuenta de ello, casi agoto el tiempo hablando del euskera. La verdad es que después contestó a las cinco preguntas de manera concisa y precisa.

### ¿Cómo te mantienes en forma intelectual?

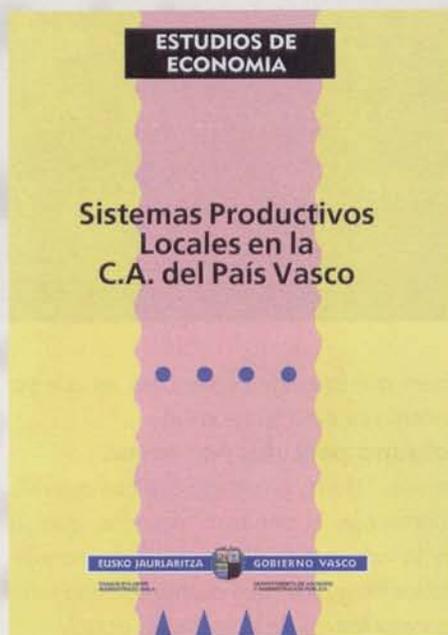
¡Haciendo gimnasia de ese tipo, ya que de la otra no hago! Creo que un programa diario en la radio de tres horas de duración y en directo, es el mejor ejercicio.

### ¿Proyectos de futuro?

Nunca los hago. Nunca he cerrado las puertas a nada que no sea descabellado, y me he atrevido con todo. ●



cuando era pequeño"



## Sistemas productivos locales en la C.A. del País Vasco

Dept. Hacienda y Administración Pública. Gobierno Vasco - Miren Larrea Aranguren

**E**l presente estudio tiene por objeto realizar un análisis del modelo organizativo seguido por los distintos sistemas productivos locales de la Comunidad Autónoma del País Vasco en el que pueda apoyarse la definición de la política industrial de este ámbito geográfico.

Tras un marco teórico, la autora opta por dividir en 16 las zonas diferenciadas de la CAPV. En cada una de ellas, analiza la especialización sectorial, el nivel de integración, el nivel de subcontratación, las economías de localización, así con la especialización.

## Por qué fallan los equipos

Harvey Robbins - Michael Finley

**L**os autores aceptan que los equipos son problemáticos, tanto como los seres humanos, puesto que los equipos empiezan a confundir sus objetivos, los miembros individuales no aceptan sus roles, a los equipos les resulta difícil tomar decisiones, y los líderes no siempre actúan como tales.

Lo que convierte a este libro en algo especial: su atención puesta sobre los factores humanos de trabajo en equipo. Robbins y Finley saben cuáles son los problemas que enfrentan los equipos, y cómo solucionarlos.

MANAGEMENT

HARVEY ROBBINS  
MICHAEL FINLEY

## Por qué fallan los equipos

Los problemas  
y cómo corregirlos



## Cuadernos "Mujer y Cooperativismo"

COCETA (Dept. de la mujer de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado)

**E**l segundo número de esta publicación, destaca por su sección Panorama dedicado al análisis del "tiempo de trabajo y su distribución por sexos en la Comunidad Autónoma Vasca".

Además, desarrolla temas tan interesantes como: el empleo femenino en Cooperativas de Trabajo Asociado y el medio rural, mujer y trabajo frente a la crisis demográfica, nuevas tecnologías, mujeres y urbanismo, conciliación de vida laboral y vida familiar, ... y otros artículos y colaboraciones.

# SOBRE LA DESIGUALDAD

PROBABLEMENTE NUNCA EN LA HISTORIA HAYA SIDO TAN GRANDE LA DESIGUALDAD ENTRE LAS PERSONAS COMO EN LA ACTUALIDAD.

BEÑAT ARZADUN, MIEMBRO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE MUNDUKIDE

**T**odos y cada uno de los 6.000 millones de personas que habitamos el planeta somos diferentes. Somos diferentes en nuestro aspecto físico, en nuestras tradiciones, lengua, etc. Y estas diferencias no sólo son inevitables sino que son deseables, puesto que hacen que cada comunidad, cada persona sea única y especial.

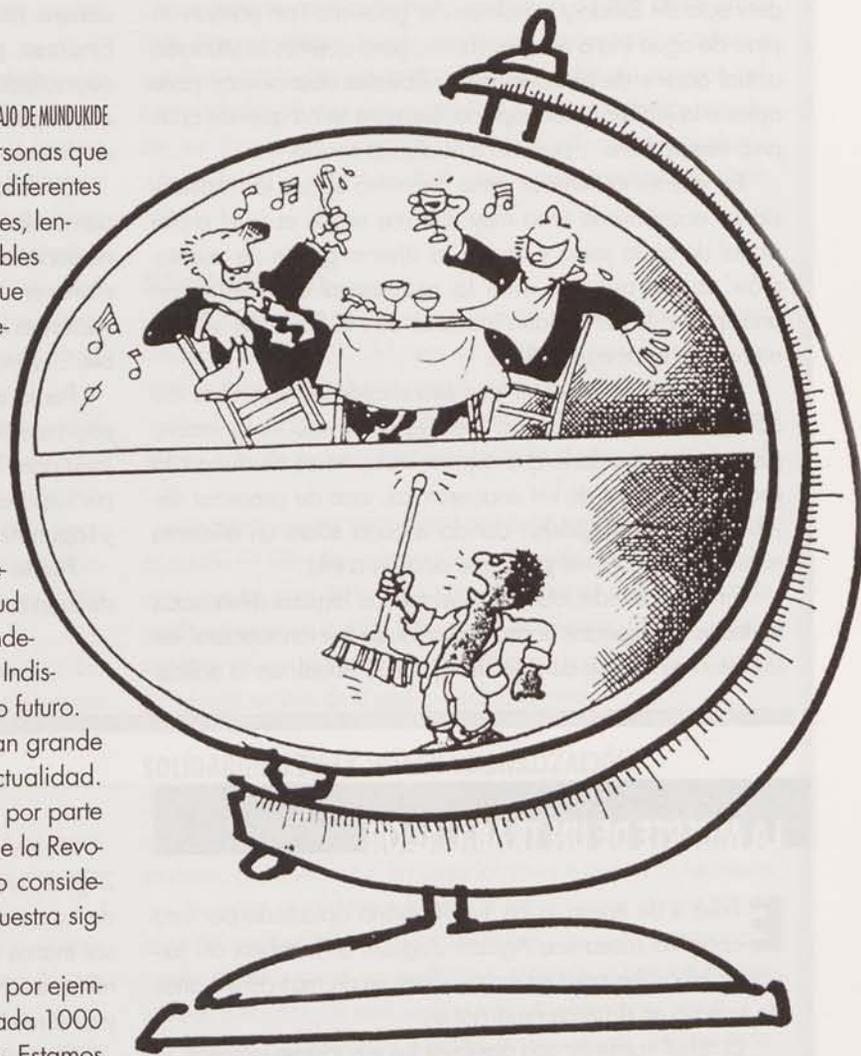
Pero desigualdad no es lo mismo que diferencia. La desigualdad es un tipo particular de diferencia. La desigualdad supone una diferencia en algo que todos necesitamos y deseamos en la misma medida, una diferencia en algo que nos afecta de forma fundamental. Desigualdades son las diferencias en cosas como el alimento, la libertad, la salud o el conocimiento. Necesidades comunes a todos, independientemente de la cultura o los gustos personales. Indispensables para ser dueños de nuestra vida y nuestro futuro.

Probablemente nunca en la historia haya sido tan grande la desigualdad entre las personas como en la actualidad. Desde que comenzó la conquista masiva del mundo por parte de los europeos y, sobre todo, desde el comienzo de la Revolución Industrial, las desigualdades han aumentado considerablemente y en esta época de globalización no muestra signos de atenuarse, sino que se acentúa.

Ejemplos de estas profundas desigualdades son, por ejemplo, que en Camboya más de 150 niños de entre cada 1000 nacidos vivos mueren antes de cumplir los 5 años. Estamos hablando de sufrimiento. De que algunos pueden recibir a sus hijos e hijas llenos de proyectos y esperanzas, mientras que otros los acogen con miedo, miedo de que el recién nacido se muera antes de que aprenda a andar o a hablar.

○ que las personas de entre 15 y 64 años de edad como promedio han recibido 6 años de escolarización en Brasil mientras que en Francia han sido 15 años. No estamos hablando de ser más o menos eruditos, sino de personas que han recibido una preparación para manejarse en la vida que no tiene comparación. Una de ellas ha accedido a conocimientos desarrollados durante siglos y ha recibido entrenamiento para analizar, razonar y seguir aprendiendo y la otra apenas ha aprendido a leer y hacer cuentas.

○ que en Mozambique la esperanza de vida es de 45 años cuando en España o Francia es de 78 años, ¡33 años de diferencia! No estamos hablando de vivir con menos lujos, estamos hablando de que, hoy por hoy, según donde nazca



una persona tendrá 33 años menos de vida. ¿Qué crimen hay que cometer para merecer semejante condena?

Acabar con estas desigualdades no significa que todos tengamos que ser idénticos, sino que todos contemos con las mínimas oportunidades y capacidades para ser dueños de nuestras vidas, de realizarnos, de dar lo mejor de nosotros mismos.

Y no es cuestión de bondad, caridad o tiempo. Es una simple cuestión de justicia. ●

**“Acabar con las desigualdades no significa que todos tengamos que ser idénticos, sino que todos contemos con las mínimas oportunidades y capacidades para ser dueños de nuestras vidas”.**

## JUBILACIONES ANTICIPADAS IGUALITARISMO ANACRÓNICO Y NEGATIVO

**E**l tema de las jubilaciones anticipadas es, desde hace unos años, un motivo de polémica en general y para muchos, en particular, de desencanto. Se depositaron en ello muchas ilusiones y no poco dinero, pero las modificaciones del *Pacto de Toledo* y la política del gobierno han echado un jarro de agua fría a muchos socios, para quienes la situación actual carece de atractivo y de alicientes económicos para optar a la jubilación anticipada. Siempre se ha querido comprar tiempo libre... pero no a cualquier precio.

En este tema tiene un peso definitivo el que las repercusiones económicas sean muy distintas según el nivel profesional de cada socio y de ahí, el diverso grado de aceptación de los mismos ante la propuesta de jubilación anticipada. Unos pueden jubilarse con el 95% del salario mensual y otros con el 55%.

Se podrá argumentar que eso sucede porque esos del 55%, cobran sueldo altos. Efectivamente esa es la razón, pero estimo que de lo que aquí se trata, no es de discutir la escala retributiva de las cooperativas, sino de propiciar las jubilaciones anticipadas dando a cada socio un aliciente económico a su nivel para que acceda a ella.

En nuestra vida laboral, tenemos las lógicas diferencias en todos los aspectos económicos: la retribución mensual, en los retornos que se deriven del ejercicio anual, en la aplica-

ción de la retribución variable, en las dietas de los viajes, en las cotizaciones a Hacienda y a la Seguridad Social y Lagun Aro etc. De ahí que pretender el *café para todos* a la hora de dotar las jubilaciones anticipadas resulte un anacronismo y una contradicción de efectos negativos para la empresa y para una parte importante de los socios.

Con las jubilaciones anticipadas se benefician el socio, la Empresa y Lagun Aro. El socio, porque compra tiempo libre aunque debe pagar por ello, (pero sólo el precio justo). La Empresa, porque rejuvenece la plantilla con personal más capacitado a costos muy inferiores. Y Lagun Aro, porque en el cómputo total de pagos a realizar a un socio sale beneficiado con aquellos que se jubilan anticipadamente.

Dificultar enormemente la jubilación anticipada de socios con coeficiente alto tiene, aparte de su efecto discriminatorio respecto a los demás, el efecto negativo de obligar a permanecer en la estructura a personas de alto coste cuya renovación es en gran mayoría de los casos, más que aconsejable... y muy rentable para la continuidad de la empresa.

Por lo dicho, creo que va siendo hora de sacudirnos de encima el tabú y tratar de este tema de la *subvención igualitaria* para las jubilaciones anticipadas sin complejo alguno, participando en ello las partes implicadas: Socios, Empresa y Lagun Aro. Sin exclusiones.

Puede resultar un tema de largo aliento, pero hay que darle inicio con decisión. Cuanto antes, mejor.

Socio nº 7140 de Fagor Electrodomesticos

## LA MUERTE DE UN TRABAJADOR

**E**l día 4 de enero, a las 14,30 moría aplastado por una carretilla mecánica Agustín Zugasti. Le faltaban 60 jornadas laborales para jubilarse, después de más de 40 años de trabajo en distintas fundiciones.

Es difícil transmitir con palabras las emociones intensas, la mente se paraliza inundada por las lágrimas que surgen, incontenibles, del corazón. La muerte, en su terrible simplicidad, es un hecho natural, todos vamos a morir, sin embargo es terrible su realismo: ¡cuanta soledad!

Nada ni nadie puede devolver la vida, esa es la dramática verdad que se impone sobre cualquier otra cuestión. No hay consuelo ni vuelta atrás. Sólo queda la esperanza de que dramas similares no vuelvan a golpear cruelmente a ningún trabajador más. Y esa debe ser la tarea que nos impone, desde su definitiva soledad y silencio, la víctima, las víctimas de los accidentes laborales.

¿Pero cómo?. ¿Qué hacer para parar este trágico goteo de vidas humanas en nuestras fábricas?. Hoy, mi corazón está por encima de la razón, no tengo el ánimo para proponer medidas ni discutir políticas de seguridad, hoy sólo puedo recordar al amigo que se ha ido definitivamente.

Ha sido un verdadero privilegio ser amigo de Agustín Zugasti, una de esas personas que dejan huella por su calidad y calidez humana. Era un trabajador. El que trabaja con sus manos es un obrero, el que trabaja con sus manos y su mente es un artesano, el que trabaja con sus manos, su mente y su corazón es un artista. Él era un trabajador artista.

Siempre estaba de buen humor, tal vez porque sentía que cumplía con su destino y su capacidad. Tal vez porque estaba orgulloso de ser un trabajador. No hay mejor cultura que la del trabajo, pero la cultura del trabajo sólo se logra trabajando bien.

El soldado quiere conquistar el mundo, el poeta sentirlo, el literato describirlo, el pintor pintarlo, el político pretende controlarlo, los científicos conocerlo, el trabajador transformarlo, mejorarlo. Su ejemplo ahí queda como muestra de cómo se puede hacer un mundo mejor trabajando.

Allá donde esté Agustín las cerraduras abrirán mejor, las puertas ajustarán bien, el alicatado será impecable. En donde tu estés no faltará la sonrisa que para tus amigos se nos negará durante mucho tiempo, al recordarte y sentir tu ausencia.

AGUR AGUSTÍN.

José M<sup>o</sup> Larrañaga

## PLANES ESTRATÉGICOS Y ASPECTOS SOCIALES

Los miembros del Consejo Social de Fagor Electrodomésticos hemos asistido los días 20 y 21 de Diciembre a la exposición, por parte de la Dirección, de los planes empresariales para los próximos 4 años. Llama poderosamente la atención que siendo las cooperativas empresas de economía social, esto es, destinadas a rentabilizar la empresa teniendo presentes objetivos y valores sociales, no tengan en el plan estratégico un apartado específico de temas sociales a cumplimentar durante los próximos cuatros años.

Pienso, pensamos algunos, que los temas sociales deben entrar con soberanía propia en el PEC y no como subproducto de objetivos empresariales, la creación de empleo, pongamos por caso, no debe hacerse solamente como consecuencia de inversiones, habrá de ser también consecuencia de medidas suplementarias. Los temas sociales deben hacerse visibles en la redacción del plan, con entidad independiente y apartado específico. Los temas sociales deben contar con diseño completo de puesta en marcha, que incluya: objetivos a alcanzar, plazos (durante 4 años), medidas y acciones a desarrollar, responsabilidades y costes.

El cooperativismo tiene una forma de implicarse en la sociedad que le rodea y una forma de actuar en las empresas. Los valores y formas de hacer de las cooperativas, aunque difusos y agudados en los tiempos que vivimos, inciden en su entorno. Las cooperativas crean empleo, destinan parte de sus resultados a objetivos de marcado carácter social, deterioran ese bien común que es la naturaleza, no se distinguen en la defensa de la salud laboral...

Todo eso hay que evaluar y medir en los planes cuatrianuales. Sin ánimo de cerrar el círculo, paso a comentar algunos aspectos que deberían incluirse en el apartado de temas sociales:

### EMPLEO

Convendría especificar los puestos de trabajo a crear, dónde y con qué tipo de procedimiento. Tenemos que especificar (acordar) el porcentaje de eventuales sobre los fijos para el próximo período.

Cada vez más la movilidad del tiempo de trabajo viene a ser objeto de polémica. Hay que ir hacia el control de calendarios móviles, trabajo a determinados turnos, descansos vacacionales limitados, etc....

La exigencia de la jornada semanal de 35 horas tiene un grado importante de aceptación social, así lo corrobora, entre otros, el seguimiento de la huelga general. La vía del crecimiento económico de las empresas vascas en general y las cooperativas en particular parece que tienen límites evidentes para la creación de empleo. La implantación de la jornada laboral de 35 horas que conlleva la reducción en los calendarios anuales de las 1.733 horas actuales a 1.586 debe ser objetivo prioritario del próximo cuatrienio. La salud físico-mental y la justicia social, nos lo agradecerían.

### SALUD LABORAL

La cumplimentación del sistema de Gestión de Previsión de Riesgos Laborales (SGPRL) es una herramienta y lleva consigo la elaboración de acciones y procedimientos que, aun mejorando la situación anterior, no siempre consigue lo sustancial: reducir los índices de accidentalidad y enfermedad profesional. Para tener a punto esta herramienta debe llevarse a cabo una auditoría que confirme su idoneidad.

Para mejorar la salud hace falta algo más que la ley, hace falta crear una nueva cultura de salud, la colaboración de todos los agentes y la toma de medidas adicionales que nos lleven a reducir los índices de accidentalidad y enfermedad profesional como primer paso, para abordar en el mañana ese gran campo del llamado stress laboral que se acerca como amenaza del futuro en toda la pirámide de las empresas.

En lo inmediato, debemos ponernos objetivos y porcentajes de accidentalidad para el próximo cuatrienio. En cuanto a las enfermedades profesionales es necesario contabilizar primero y poner objetivos después. Hay que reducir las bajas por lesiones osteomusculares al tiempo que disminuir los peligros que con bajas o sin ellas nos acarrearán deficientes diseños de máquinas, puestos de procesos, excesivas actividades, etc. Es urgente la reducción del nivel de ruido de nuestras plantas o la incidencia en nuestra salud de determinados agentes contaminantes.

### MEDIO AMBIENTE

Muchas de nuestras plantas siguen sin tener la homologación medioambiental ISO 14001. Debemos conseguir la citada homologación medioambiental en todas las plantas al tiempo que poner en regla los permisos de vertido, licencia de actividad, etc. La evaluación permanente y el mapa de riesgos medioambientales pueden mejorar la situación.

Abordar y mejorar la incidencia de nuestra empresa en el medio no es posible sin una adecuada sensibilización de los agentes, es por ello necesario un plan de formación medioambiental que, empezando desde los órganos sociales baje a todo el colectivo. Deberá complementarse la formación con la comparecencia cuando menos semestral de los responsables de la gestión medioambiental.

### SOLIDARIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Se nos dice que la internacionalización es imprescindible dada la magnitud de nuestra empresa; si esto es así, habrá que hacerlo teniendo muy en cuenta cómo se hace la implantación en esos lugares. Es necesario que tengamos una foto que indique la relación entre salarios altos y bajos de nuestras filiales en los países del Este y Sur, la comparación con nuestros salarios y con las condiciones y normas a cumplimentar en relación a la salud y el medioambiente en aquéllos y estos países.

Tenemos que ir hacia la elaboración de un fondo compensatorio que equilibre el plus de mejora de vida que nos viene del trabajo de aquellos seres humanos y de la utilización de sus recursos naturales.

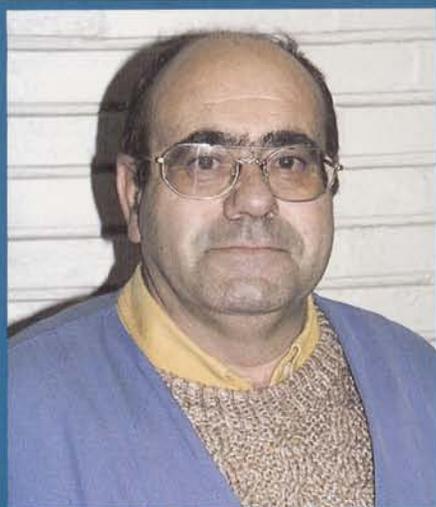
### MINUSVALIA

En la línea de reducir la secular marginación de los minusválidos hemos de analizar cual es nuestra realidad en la aplicación de la legislación en la contratación de minusválidos físicos o psíquicos. Ha de ser un objetivo mínimo del PEC la elaboración de una norma interior que regule y potencie la contratación laboral fija de minusválidos.

Incluir un apartado social en nuestros planes estratégicos puede ser un buen ejercicio para remover nuestros anclados valores y para insuflar una pequeña dosis de horizonte y utopía al hacer diario en nuestras empresas.

Mikel Olabe

Miembro del Consejo Social Grupo Fagor



**JUAN ANTONIO PASCUAL ES EL PORTERO DE LA PLANTA DE FUNDICION QUE FAGOR EDERLAN TIENE EN URIBARRI (MONDRAGÓN). LLEVA 11 AÑOS EN EL OFICIO, Y 34 EN LAS COOPERATIVAS.**

**“Me gustan las cosas bien hechas”**

## PERSONAJE

### JUAN ANTONIO PASCUAL **SOCIO DE FAGOR EDERLAN**

**J.M.F**

#### **Cuéntame. Tu historia, digo.**

Pues nada, que llegué a Mondragón en mayo del 62; comencé a trabajar en la “Industrial Mondragonesa”, después en “Industrias Hiru bide”; y ya en el 66 pase a Amat, y desde entonces, aquí estoy.

#### **¿Qué cargos has ocupado?**

Estuve cinco años en la fundición y después hice labores de “sacador de pedidos” durante 18 años. Entonces sufrí un accidente, y estuve prácticamente ciego durante una semana. Tras ocho meses de baja y todavía con algunas secuelas me ofrecieron la portería. Y aquí llevo 11 años.

#### **¿A qué se debió el accidente?**

Siempre he tenido problemas con la vista, pero en aquella época la forcé demasiado, siempre andaba entre números y letras; y ¡zas! se apagó la luz.

#### **¿Y una semana sir ver nada?**

Prácticamente nada.

#### **¡Vaya experiencia!**

No se la recomiendo a nadie. Estaba en casa y no hacía más que darle vueltas a la cabeza; para evadirme salía al campo a pasear, a oír los pájaros.

#### **En fin, trauma superado.**

Pues sí. Soy miope y no puedo forzar mucho la vista, pero bien, puedo hacer vida normal.

#### **Y como portero ¿qué tareas desempeñas?**

Control de entradas y salidas a planta, visitantes, transportes, luces, instalaciones, teléfono...

#### **¿Consigues poner orden?**

En esas estamos. A base de sacrificios y aguantar muchas malas contestaciones.

#### **Oficio ingrato el de portero ¿eh?**

Un oficio mal valorado, sí.

#### **¿Nos portamos bien?**

Un 99% de los que pasan por portería sí, pero siempre hay alguno que...

#### **Y claro, hay que sacar el látigo.**

Sí, sí. Y es muy desagradable tener que decirle nada a nadie.

#### **Amat tiene una historia particular con MCC. ¿Tú cómo la has vivido?**

En el año 82 salió que no a la integración en el Grupo Fagor. Por poco, pero negativo. Creo que a la gente no se le informó correctamente. Pero en fin, había que respetar lo decidido. Luego, en el 92, se recondujo la situación y pudimos entrar. El cambio ha sido a mejor.

#### **Y las cooperativas ¿qué?**

Yo he sido un enamorado de las cooperativas. Y soy uno de los pioneros, ya que empecé con 21 años.

#### **¿Han cambiado mucho?**

Muchísimo, sobre todo la forma de tra-

bajar. A mejor, claro está. Sin embargo, ese amor propio, esa ilusión por la cooperativa ya no existe.

#### **¿Se parecen en algo un portero de fútbol y uno de fábrica?**

En remuneración desde luego que no.

#### **Pero a vosotros también os meten goles.**

Por supuesto, siempre se nos cuele alguno. Y es que tienes que hacer de barrendero, de ama de llaves... Y claro, en dos sitios a la vez no se puede estar. Pero es normal que se te escape alguno, esto es una fábrica, no una cárcel.

#### **¿Pero estás a gusto o no?**

Pues sí y no. Hay días. Unos estás de cine y otros te apetecería salir corriendo.

#### **¿Qué es lo peor?**

Enfrentarte con la gente. Pero es que para entrar a fábrica hay que pasar por portería, no se puede aparcar en cualquier sitio...Y esas normas hay que respetarlas.

#### **Tienes fama de duro, Pascual.**

Me gustan las cosas bien hechas. Y si no pregúntale a mi mujer y a quienes me conocen. Pero de ogro, nada.

#### **Para portero no vale cualquiera.**

¿Por qué no? Para portero no hay que hacer ningún máster.

#### **Y ¿para gerente?**

Yo no por lo menos. Para eso hay que tener estudios.