



TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 359 Zb - Junio 1992 Ekaina - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



División
Componentes de Electrodomésticos



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Una reflexión para la convivencia

Son muchos años de esfuerzo los que ha recorrido el cooperativismo llamado de Mondragón para que cunda el desánimo ahora, sólo porque a un diálogo áspero haya seguido una votación que sentenció que la propuesta que formulaba el Consejo Rector no era aceptada.

Este es un triunfo de la democracia, previsto en nuestras normas básicas, más que el resultado partidario de una oposición insobornable y sistemática.

Nuestras asambleas no se han caracterizado por una actitud alevosa contra los criterios expresados por los Consejos Rectores y la Dirección; más bien han sido proclives a mostrar una buena receptividad a las formulaciones dirigidas desde esas instancias.

De ahí que el resultado, que probablemente ha sido para algunos inesperado, haya conmovido tanto, y haya producido ciertos sinsabores y desalientos, sobre todo en cooperativistas que llevan trabajando y conviviendo en su empresa más de 20 ó 25 años, que son muchos.

Lo que ocurre en las cooperativas -por muy señeras que sean- es que viven en un mundo infinitamente más complejo cada día, y la complejidad nos va a obligar de forma indispensable a estudiar más los problemas, a pensarlos con mayor profundidad y a calcular con gran precisión los pasos que vamos a dar.

Habría que sacar provecho de la situación, ahora que se dice que las amenazas constituyen un aliciente para progresar, y que la modernidad es un estado permanente de reflexión y de cambio.

El tiempo va a cerrar en poco tiempo estas heridas porque el oleaje asiduo del trabajo borra las huellas de todo lo acontecido con gran rapidez.

Y sin embargo no sería bueno que cicatrizaran en falso, porque algo que se entrevió en el contexto de los debates fue que las discrepancias son claras, pero que sobre todo se ha producido un encallecimiento progresivo de ese idealismo que fue la materia prima que sirvió para fabricar el cooperativismo de Mondragón.

Sin idealismos, sin valores éticos, sin pasión por el trabajo bien realizado, sin alientos mutuos y solidarios, no se llega al éxito en unas sociedades que hacen frontera con el humanismo, o más bien han querido encumbrar a la persona como el sujeto de derecho sobre cualquier otro atributo material.

Los Consejos Rectores y la Dirección son conscientes de su importante papel y de que además están validados democráticamente para ejercer su difícil misión, y por esta razón deben despejar cualquier tentación que no sea la de someter a un análisis profundo cuál es la raíz honda de la que emergen estas confrontaciones inesperadas y disconformes.

Conviene hurgar en el corazón de las gentes porque esta es una víscera callada y trabajadora pero con la que no se puede jugar porque en ella reside gran parte de la voluntad.

A lo mejor en el cooperativismo hemos ido dejando retazos de idealismo, hemos entronizado a la eficacia y hemos terminado creyendo que la lógica de la organización con referencia al medio cabía en cualquier cabeza. Pero no hemos pensado en algo más cercano, como son los sentimientos, los valores tradicionales del espíritu cooperativo con los que inevitablemente hay que contar y con los que el Grupo Cooperativo ha cosechado tantos éxitos, en una fascinante y provechosa vida. ■

18 Entrevista a José María Aldecoa



31 Aintzinakoak Buzos



35 Elkarrizketa, Rafael Axpe



EDITORIAL
Una reflexión para la convivencia 2

División de Componentes de Electrodomésticos,
un sector de futuro
JAVIER MARCOS 5

El sector y el mercado
MIGUEL DIAZ DE ZERIO 11

Evolución futura del mercado
MIGUEL DIAZ DE ZERIO 13

El escenario futuro
SANTI ALVAREZ 14

Entrevista a José María Aldecoa
JAVIER MARCOS 18

Los cooperativistas y el liderazgo
REDACCION DE T.U. LANKIDE 24

Nosotros somos el problema y la solución
JOSE MARIA MENDIZABAL 28

Buzos
JOSE MARIA ULAZIA/
CARMELO URDANGARIN 31

Elkarrizketa: Rafael Axpe
JAVIER MARCOS 35

Gure Kooperatibak:
Athlon 39

Kooperatibetako Berriak 43

Cartas al Director 51

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.º Ormaechea
Consejeros: José M.º Larrañaga
Rafael Amozarrain
Carmelo Urdangarin
Juan Leibar
José M.º Mendizábal
Jesús M.º Herrasti
José Luis Rubio
José Ramón Elorza

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

División de Componentes de Electrodomésticos

En este número de T.U. lankide hemos hecho un pequeño análisis de una de las divisiones que han surgido tras la celebración del III Congreso: La división de componentes de electrodomésticos.

Contando con la colaboración de los expertos de la Corporación en el sector, hemos realizado una descripción de la división, tratando de analizar su posicionamiento en el mercado, la evolución futura del sector, las estrategias de futuro y las posibilidades de innovación tecnológica del sector. Todo ello complementado con una entrevista al principal responsable de la División, José M.^a Aldecoa.

En la segunda parte de la revista, y como prometimos en nuestro número anterior, el Consejo de Redacción de T.U. Lankide hace una reflexión sobre la situación actual de nuestras Cooperativas, tomando como punto de partida las recientemente celebradas asambleas generales.

Carmelo Urdangarín, en su colaboración habitual, nos ilustra en esta ocasión sobre los 'buzos', personas que descendían a gran profundidad con trajes de bucear que pesaban 90 kilos.

También hemos tenido ocasión de contar en nuestras páginas con un cooperativista olímpico en la modalidad de tiro al plato. Lo fue en Seúl y espera serlo en Barcelona. Es socio de Fagor Electrodomésticos y se llama Rafael Axpe.

En la sección Gure Kooperatibak damos cuenta de una nueva actividad empresarial impulsada por SAIOLAN cuya misión es la de promocionar la calidad de vida a través del deporte y la salud.

Las actividades concretas que se han realizado en algunas de nuestras Cooperativas y que son noticiables ponen el punto final a la revista de este mes.

Elektrotresnakeko osagaien dibisioa

T.U. Lankide aldizkari honek III. Kongresua egin ostean sorturiko dibisio bat aztertuko du labor-labor: elektrotresna-osagaien dibisioa alegia.

Korporazio sektoreko adituen laguntzarekin, banaketaren deskribapen bat egin dugu, merkatuen duen posizioa, sektorearen etorkizuneko bilakaera, etorkizunerako estrategiak eta sektorearen teknologi berrikuntz aukerak aztertuz. Hori guztia, dibisioaren buru nagusia den Jose M.^a Aldekoari egindako elkarrizketa batek osatuko du.

Aldizkariaren bigarren atalean, eta aurrekoan agindu genuen bezala, T.U. Lankideko erredakzio Kontseiluak gure Kooperatiben egungo egoerari buruzko hausnarketa bat egin du, abiapuntutzat oraindik orain burutu diren biltzar orokorrak hartuta.

Karmelo Urdangarinek, bere ohizko partehartzean, 'urpekari edo buzo'ei buruz hitz egiten digu; 90 kiloko buzeatzeko jazkiekin sakontasun handiko uretan ibiltzen ziren gizonak ditugu.

Plater-tiraketa modalitateko kooperatibista olinpiko bat gure orrialdetara ekartzeko aukera ere izan dugu. Seul-en izan zen eta Bartzelonan izatea ere espero du. Fagor Elektrotresnakeko Rafael Axpe bazkidea dugu.

'Gure Kooperatibak' sailean SAIOLANek bultzaturiko enpresa-iharduera berri baten informazioa ematen dugu; enpresa berri honen helburua, bizi-kalitate hobea eskaintzea da kirola eta osasunaren bitartez.

Gure kooperatiba batzutan buruturiko aipagarriak diren iharduera zehatzek hil honetako aldizkari honi amaiera ematen diote. ■



División de Componentes de Electrodomésticos, un sector de futuro

* J. Marcos

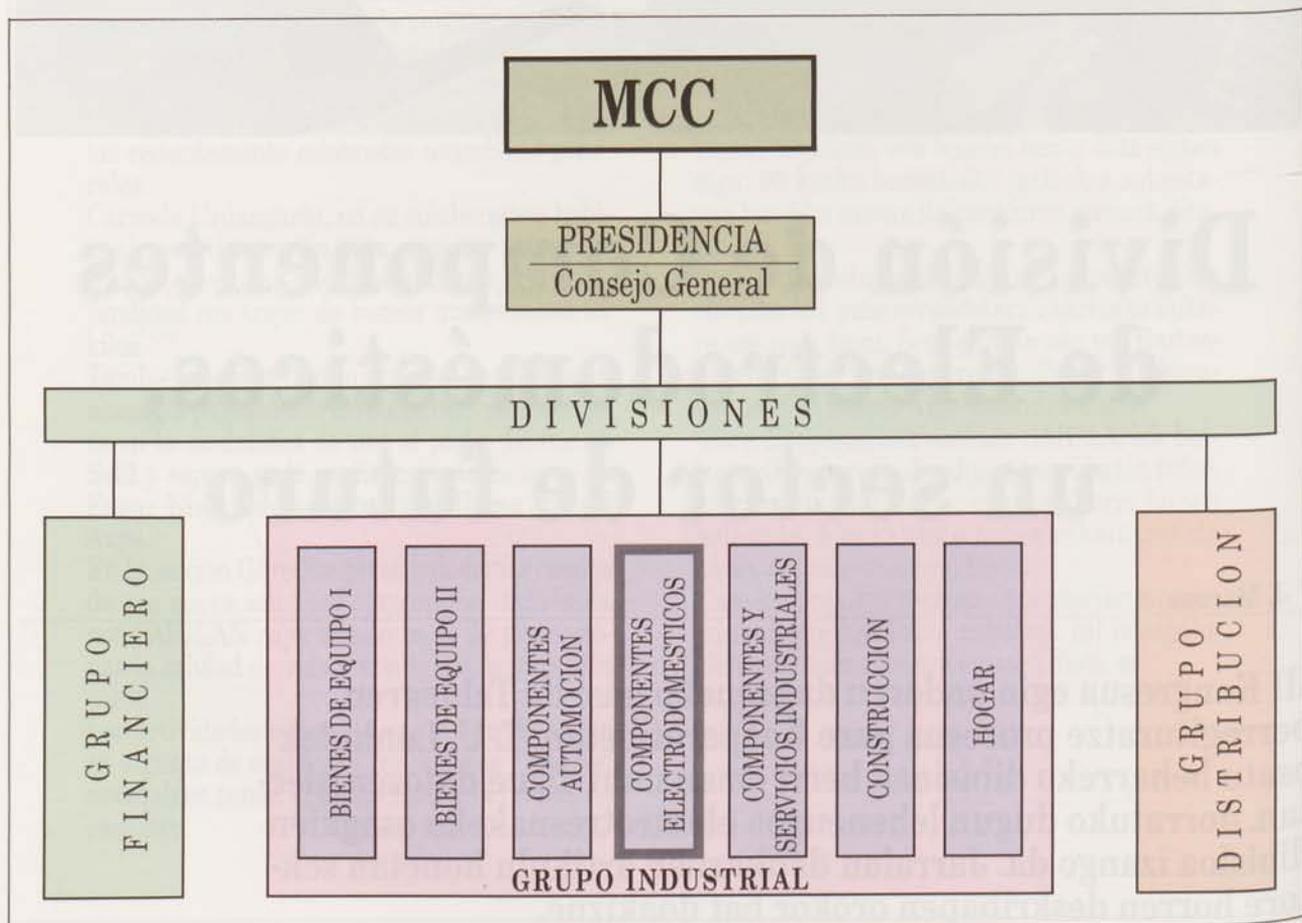
III Kongresua egin ondoren dagoeneko hasi da Taldearen berregituratze prozesua gure Kooperatibetan. T. U. Lankidek osatu beharreko dibisioen berri eman nahi dizue datozen aleetan. Jorratuko dugun lehenengoa elektrotresnakeko osagaien dibisioa izango da. Jarraian daukuzuen artikulua honetan sektore horren deskribapen orokor bat doakizue.

III Congreso

Como sabéis, la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) celebró en diciembre del año pasado el III Congreso Cooperativo. En dicho Congreso se aprobó la reestructuración sectorial del grupo, lo cual significa que las Cooperativas pertenecientes a la Corporación se van a agrupar dependiendo del producto que fabrican en lugar de hacerlo, como se

venía haciendo hasta ahora, en función de su localización geográfica. A tal efecto se han constituido 9 Divisiones que abordan diferentes sectores del mercado y que son las siguientes: División Financiera, División de Bienes de Equipo I y División de Bienes de Equipo II, División de Componentes de Automoción, División de Componentes de Electrodomésticos, División de Componentes y Servicios Industriales, División de Construcción, División de Hogar y División de Distribución. Y en este entramado divisional, ¿dónde se encuadra cada una de las Cooperativas? Cada Cooperativa,

dependiendo del producto que haga, se tendrá que agrupar con otras Cooperativas que elaboren productos similares, para formar de esta forma una Agrupación de Cooperativas, que en última instancia serán quienes conformen la División.



Componentes de Electrodomésticos

División Componentes de Electrodomésticos

La División de Componentes de Electrodomésticos de la Corporación MCC está compuesta por dos Agrupaciones Sectoriales que incorporan seis Cooperativas y las Unidades de Negocio orientadas a este sector de CIKAUTXO, MATZ-ERREKA y MAIER.

La primera de las Agrupaciones es la de Componentes que engloba a las Cooperativas COPRECI, EIKA, EMBEGA, FAGOR ELECTRONICA Y ORKLI. La segunda de las Agrupaciones es la de Piezas Técnicas y

está formada por las Cooperativa TAJO y las Unidades de Negocio de CIKAUTXO, MATZ-ERREKA y MAIER orientadas a este sector.

Al cierre del ejercicio 1.991 las ventas totales de las Cooperativas que engloban la Agrupación de Componentes habían sido de 17.318 millones de pesetas, mientras que las que se encuadran en la Agrupación de Piezas Técnicas habían ascendido a 9.622.

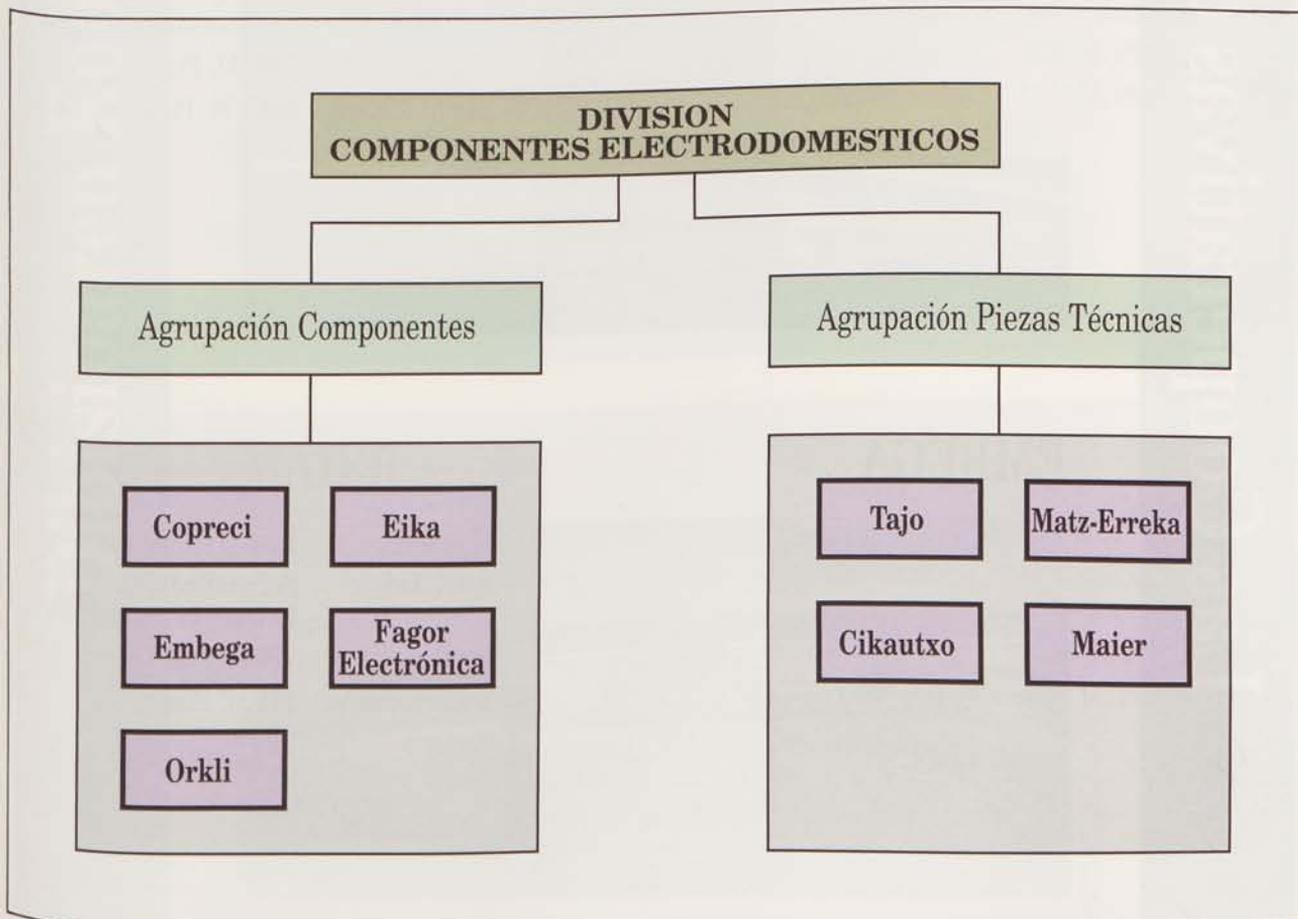
Por lo que a exportaciones se refiere cabe señalar que el pasado ejercicio en la primera Agrupación alcanzaron los 10.000 millones de pesetas, mientras que en la segunda fueron 2.790 el total de ventas al exterior. Los puestos de trabajo cubiertos por la División son en total 2.586, de los cuales el 68 % pertenecen a la Agru-

pación de Componentes y el 32 % a la de Piezas Técnicas.

Por lo que respecta al peso específico de la División en relación a la Corporación podemos decir que el 12,1 % de las ventas totales de la Corporación, sin incluir a EROSKI, pertenecen a la División de Componentes de Electrodomésticos, así como el 23 % del total de las exportaciones.

Por otro lado hay que destacar también que el 14,39 del total de los socios de la Corporación MCC pertenecen a esta División.

A continuación damos cuenta de las Cooperativas que integran esta División indicando su ubicación, actividad, ventas del ejercicio 1991, exportaciones y número de socios que tienen. ■



COPRECI



Ubicación:	Aretxabaleta (Guipuzcoa)
Actividad:	Componentes de regulación y control para electrodomésticos
Ventas:	7.537 M. Ptas.
Exportaciones:	4.796 M. Ptas.
Socios:	773

EIKA



Ubicación:	Markina (Vizcaya)
Actividad:	Componentes eléctricos
Ventas:	1466 M. Ptas.
Exportaciones:	1047 M. Ptas.
Socios:	168

EMBEGA



Ubicación:	Estella (Navarra)
Actividad:	Serigrafiado, juntas y teclados de membrana
Ventas:	706 M. Ptas.
Exportaciones:	172 M. Ptas.
Socios:	95

FAGOR ELECTRONICA



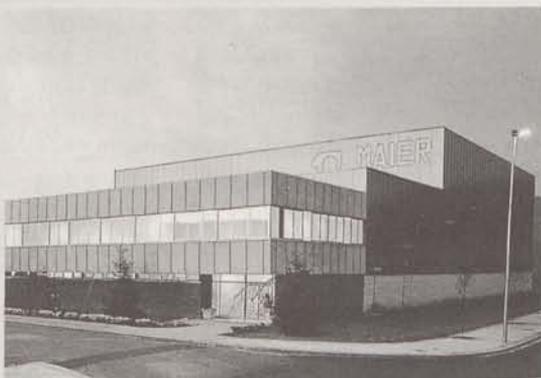
Ubicación	Mondragón (Guipuzcoa)
Actividad	Semiconductores y componentes de radio frecuencia
Ventas:	4475 M. Ptas
Exportaciones:	2113 M. Ptas
Socios:	480

ORKLI



Ubicación:	Ordizia (Guipuzcoa)
Actividad:	Gas y calefacción
Ventas:	3152 M. Ptas
Exportaciones:	1874 M. Ptas
Socios:	245

MAIER



Ubicación:	Guernica (Vizcaya)
Actividad:	Inyección de plásticos y acabados especiales
Ventas:	4.276 M. Ptas
Exportaciones:	1567 M. Ptas
Socios:	293

CIKAUTXO



Ubicación: Berriatua (Vizcaya)
Actividad: Moldeo y extrusión de caucho
Ventas: 2859 M. Ptas
Exportaciones: 1088 M. Ptas
Socios: 259

TAJO



Ubicación: Oyarzun (Guipuzkoa)
Actividad: Inyección plástico
Ventas: 1468 M. Ptas
Exportaciones: 2 M. Ptas
Socios: 170

MATZ ERREKA



Ubicación: Vergara (Guipuzcoa)
Actividad: Inyección plástico, tornillería y automatismos para puertas
Ventas: 1019 M. Ptas
Exportaciones: 133 M. Ptas
Socios: 103



Artikulu honetan, Miguel Díaz de Zerriok, sektore honen berri ematen digu Espainia, Europa eta munduko merkatuen tasak aztertuz. Espainiako merkatuari dagokionez gure parte-hartzea merkatuan % 50koa da, Europan berriz askoz ere txikiagoa kontutan hartuta hango merkatua multinazionalak kontrolatzen dutela. Munduko merkatuan gure parte hartzea ez da azpimarkatzeko modukoa.

El sector y el mercado

* Miguel Díaz de Zerri, Director de Marketing de la Agrupación de Componentes de Electrodomésticos

Mercado estatal

Después de las sucesivas reconversiones en el ámbito de esta industria, la situación final ha tenido como resultado una fuerte concentración, disminuyendo sensiblemente el número de plantas productivas y más aún el de fabricantes. Las empresas que dominan este mercado son de ámbito europeo y algunas incluso de ámbito mundial, siendo FAGOR ELECTRODOMESTICOS la única empresa de capital no extranjero en el mercado estatal. Todas las principales marcas europeas están presentes, habiendo cre-

cido de manera importante el volumen de las importaciones, lo que ha provocado una fuerte competencia en todos los ámbitos y generado un deterioro en los beneficios de las empresas.

La participación de la división en el mercado es superior al 50% en la mayor parte del abanico de productos fabricados dentro de la Agrupación Sectorial, siendo además cooperativas con alto grado de exportación en comparación con la competencia interior.

Como conjunto (Agrupación Sectorial) es la 'empresa' con un catálogo más amplio del sector, situándose en un nivel de calidad avalado por la certificación de ISO-9001 y la homo-

logación de sus productos en los grandes grupos europeos de electrodomésticos.

Mercado Europeo

En los últimos años, se ha producido una fuerte concentración de la industria de electrodomésticos muy superior a la que se ha dado en otros sectores.

Por otro lado también hay que indicar que los métodos de producción en grandes series y las economías de escala son aspectos muy importantes en esta industria, tendiendo ade-

más a una especialización por plantas por cada producto final.

Los mercados básicos en cuanto a producción y consumo son Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, siendo el resto de países de la Comunidad de un tamaño sensiblemente inferior.

El mercado global de producción de aparatos electrodomésticos en Europa es superior al de Japón e incluso al de U.S.A. con un volumen de exportación importante.

Cinco grandes empresas: Electrolux (Suecia), Philips-Whirlpool (U.S.A.-Italia), Bosch-Siemens (Alemania), Merloni (Italia) y Thomson (Francia) dominan este mercado, acaparando más del 65% del total de la producción de electrodomésticos.

Las compras y fusiones han sido un medio utilizado por los grandes para ampliar su cota de participación en el mercado.

La evolución del consumo, se podría decir que es de crecimiento contenido. Además el ligero crecimiento de

la demanda, el proceso de racionalización y la mejora continua de la oferta, con nuevas prestaciones, etc, hacen que todavía siga creciendo este mercado.

Existe realmente un grado de saturación alto de varios productos en el hogar europeo, pero todavía el lavavajillas y hornos de microondas tienen posibilidades reales de crecimiento.

Grado de saturación de productos

%	1970	1980	1985	1988	1990
Frigoríficos	77	93	96	97	97
Congeladores	8	30	37	43	44
Lavadoras	63	79	86	88	89
Lavavajillas	3	14	20	22	24

La situación actual es de intensa competencia, lucha de los Grandes Grupos por la hegemonía en el mercado con incremento de precios menores en general a la inflación y en algunos casos con disminución de los mismos.

La influencia oriental es fuerte en algunos productos como el horno de microondas, que tanto con venta directa (Japón, Korea, Taiwan) como con implantación de empresas o Joint-Ventures con socios europeos hacen que su presencia sea muy significativa.

El mercado Europeo es el entorno geográfico básico en el desarrollo de los negocios de las cooperativas de esta Agrupación. Salvo en el sector de semiconductores, cerca del 80%

de exportación va dirigida a este mercado. La posición en los diversos subsectores dentro del sector de electrodomésticos es variada según los componentes, así en componentes de COCINADO el grado de participación es alto, llegando a ser co-líderes con competidores europeos. En cambio en componentes de lavado, todavía nuestra participación en general es más discreta, y en un nivel inferior al 10%.

Mercado mundial

Fuera del mercado europeo nuestra presencia está basada en negocios

un tanto específicos por producto-país-zona dependiendo de la oportunidad y componente específico, teniendo en cuenta la diferencia del concepto y diseño del electrodoméstico europeo. En Latinoamérica, componentes de lavado y seguridad de gas son los más desarrollados dentro de la limitación de estos países. En Oriente Lejano es la seguridad de gas quien mantiene una presencia significativa y fuera del electrodoméstico, semiconductores en el Sudeste Asiático desarrolla de manera importante un porcentaje considerable de sus exportaciones. En el resto de zonas, USA, Oriente Medio, etc... se trata más de negocios coyunturales y no considerados estratégicos. ■

Evolución futura del Mercado

*Miguel Diaz de Zerio, Director de Marketing de la Agrupación de Componentes de Electrodomésticos

Se trata de un mercado saturado en general (salvo lavavajillas, encastre y microondas) que básicamente se desarrolla en la reposición.

También hay que indicar que el mercado de electrodomésticos es un mercado muy sensible a las fluctuaciones de la situación económica.

El proceso de concentración-globalización de la demanda continúa sobre todo a nivel europeo, aunque a un ritmo algo menor que en el último quinquenio.

En general los niveles de rentabilidad son bajos, consecuencia de la fuerte competencia entre los fabricantes y sus crecientes gastos para mantener o mejorar su posición en el mercado (Marca, Imagen, Distribución,.... etc.).

Este proceso de concentración a ultranza llevado por algunos grandes grupos, no está generando los frutos esperados, y al parecer una especialización estratégica por plantas o 'productos nacionales' (hábitos de consumo) podría garantizar mejor la supervivencia de algunos grupos apostando otros por una globalización desde el punto de vista de oferta, presencia en todos los mercados básicos (Europa) y con cotas altas de participación.

Desde el punto de vista tecnológico, la eliminación de los C.F.C. en los refrigeradores y congeladores y la

necesidad imperiosa de reducir el consumo de energía en todos los electrodomésticos, llevan a importantes demandas de inversión que podrían producir una racionalización suplementaria de esta industria.

A considerar de manera significativa los Países del Este de Europa. Los Grandes Grupos están tomando posiciones en esos mercados, por una parte con su potencia de distribución y por otra estableciendo Joint-Ventures con productores locales creando nuevas industrias o reconvirtiendo las antiguas existentes.

Para los próximos años se puede esperar un crecimiento sostenido (3-4%), que será superior en productos como lavavajillas y microondas. Como tónica general, la industria europea seguirá operando en un proceso marcado por una concentración industrial creciente, y una fuerte competencia a nivel internacional.

Estrategias de futuro

Definidas en la última planificación estratégica y también contempladas en el 'Anteproyecto Sectorial de la División de Componentes para Electrodomésticos' se resumen en una estrategia global de VIVENCIA DEL CLIENTE siendo el eje central de

Etorkizunerako estrategiak aukeratzekoan derrigorrezkoa da elektrotresnakeko sektore honetan, besteetan bezala, bezeroarekiko harremana kontutan hartzea. Hori xe da hain zuzen ere Dibisio honek duen helburua: bezeroaren esanetara egotea.

todas nuestras actuaciones para satisfacer sus necesidades actuales y las de su futura evolución.

Las bases estratégicas en que se desarrollará son fundamentalmente cuatro: vivir al cliente, ser excelentes en servicio, calidad y comunicación.

-Vivir al cliente

Implica conocer al cliente en profundidad, entendiendo sus necesidades para satisfacerlas incluso con nuevas soluciones. En este sentido habrá que potenciar las relaciones con los clientes.

-Ser excelentes en servicio

Significa tener capacidad para dar una respuesta global rápida, ser responsables en los compromisos y mantener estrechas relaciones con los clientes.

En el terreno de la calidad la mejora sistemática y continua será la constante de nuestras empresas, tratando de alcanzar los niveles en función de las exigencias del cliente.

Finalmente en la política de comunicación las estrategias a seguir serán las de incentivar los mensajes claros y coherentes a la hora de transmitir y hacer percibir nuestros mensajes. ■



El escenario futuro

Las posibilidades de innovación tecnológica, clave para el desarrollo del sector

*Santi Alvarez, Director de I + D de la División de Componentes Industriales

Automatización del Hogar

Muchos analistas creen que la 'Automatización del Hogar' (AH) promete a los usuarios nuevas prestaciones, flexibilidad, seguridad y eficiencia en la utilización de recursos. Por otro lado la AH supone nuevos mercados con una variada oferta de servicios y productos relacionados con la tecnología de la información.

La promoción de la AH se está realizando a distintos niveles. En el más simple, la AH incorpora sensores y controles electrónicos en una variedad creciente de aparatos y sistemas. Ultimamente, se están personalizando sistemas en el hogar, conectando los electrodomésticos, aparatos de calefacción/Ventilación, acondicionadores de aire, sistemas de seguridad y entretenimiento en una red que permite un control al usuario con un grado considerable de auto-regulación 'inteligente'. En la promoción de la AH confluyen intereses de:

-Fabricantes de electrónica de consumo con experiencia en la comercialización de productos innovadores y que ven a la AH como un vehículo para estimular la demanda en un mercado cada vez más competitivo y maduro.

-Las compañías de Telecomunicación están buscando vías que les permitan explotar sus enormes inversiones en infraestructura, introduciendo nuevos servicios de tele-mantenimiento, telepago, televigilancia.

Componentes de Electrodomésticos

-La industria de seguridad en el hogar está atravesando un crecimiento explosivo y aunque todavía ve al mercado de AH demasiado inmaduro, considera la seguridad como un componente integral de la estrategia en AH a largo plazo.

-Las Compañías de Servicios (electricidad, agua, gas) y los fabricantes de sistemas de gestión de la energía ven oportunidades en la AH. Los sistemas centralizados de control de calefacción presentan soluciones avanzadas que incorporan calentamiento por zonas con respuesta ajustada a las condiciones ambientales. Las Compañías de Servicios ven a los sistemas AH como soportes de tele-medida de consumos y gestión de los picos y valles de demanda.

-La industria de la construcción supone un apoyo instrumental para el desarrollo de los mercados AH. Desde el diseño hasta la adaptación de la base existente pueden constituir nuevos hitos en este sector.

La recuperación de la calidad de vida influye en áreas como:

- la alimentación
- el ambiente
- la salud
- la energía
- los nuevos materiales

Un ejemplo:

Hoy en día el consumo total de energía eléctrica debido a la utilización

supone una carga media de 3 kgs. para máquinas con capacidad técnica entre 4,5 a 5 kgr. Un sistema que permita el ajuste automático de la cantidad de agua al valor real de la carga podría ahorrar los 10 litros de agua por ciclo citados.



Los medios de que dispone el ama de casa son cada día más sofisticados.

Tendencias en conservación del medio ambiente

Con la introducción de innovaciones avanzadas y el cambio cultural de los usuarios en la década de los 90, parece que se va a producir una fragmentación de la demanda que obedecerá a las conductas altamente individuales y a la crisis de los viejos símbolos de status. Las nuevas generaciones son mucho más sensibles y una vez superada la etapa de satisfacción de las necesidades primarias, valoran una nueva calidad de vida, siendo consciente de las graves consecuencias ambientales de conductas anteriores.

de lavadoras es de 28,4 Kwh/año en Europa (informe A.F.M.E. Octubre 1991). El ahorro potencial que se puede conseguir, incorporando de una manera general un nuevo sistema de control y sensor de nivel de agua puede estimarse del orden de un 10% (que representa 2,84 Kwh por año (2.840 millones de Kwh/año).

Este mismo sistema puede ahorrar una media de 10 litros de agua por ciclo de lavadora ya que el valor de las cargas observadas en la vida real

Política Industrial del sector

En 1995 se espera que la producción europea de electrodomésticos llegue a 46 millones de unidades, habiendo sido 42,95 millones en 1990. Electrolux + Whirlpool/Philips + Bosch/Siemens se repartirán el 50% de este mercado. Entre Alemania, U.K., Francia e Italia producen el 88% del total europeo, destacando Italia, país productor de 1/3 de los electrodomésticos europeos.

dad en la innovación que les permita jugar un papel decisivo en la toma de decisiones de las industrias de cabecera.

La aceleración del proceso de globalización del sector sugiere que los proveedores secundarios y subcontratistas solo cuentan con la contención de los costes de mano de obra como arma competitiva.

Si queremos conservar nuestra identidad, la innovación tecnológica es uno de los caminos más claros para garantizar el futuro utilizando herramientas como:

Diseño:

- Ingeniería simultánea = reducción del tiempo de diseño
- AEM/ Metodo de evaluación de la montabilidad
- CAD/CAE/CAM/sistemas informáticos y simulación
- Estereolitografía para la obtención de prototipos

Producción:

- Sistemas flexibles
- Sistemas inteligentes
- Integración vertical flexible

Calidad Total:

- Servicio
- Marketing
- QFD (Sistematización del concepto)
- Diseño en experimentos
- Fiabilidad



nuevos mercados y que permiten acceder a proyectos avanzados en colaboración con los centros de decisión de las industrias líderes del sector.

Las tecnologías que están ya utilizándose en el sector son algunas como:

- Microelectrónica
 - Asic's-Circuitos integrados bajo especificaciones
 - Pic's-Circuitos integrados de potencia
 - Lógica difusa
- Sensores
 - Acústicos
 - Biológicos
 - Eléctricos
 - Magnéticos
 - Mecánico
 - Opticos
 - Térmicos
- Micromecanizado
 - Integración del sensor con el circuito electrónico

• Tecnologías de comunicación/conexión

- Fibras ópticas
- Radio frecuencia
- Microondas
- Rayos infrarrojos

• Actuadores

- Micromotores
- Motores de reluctancia variable

• Sistemas de información al usuario

- Displays' planos
- Cristales líquidos
- Fluorescentes
- Pantallas de plasma de gas

• Nuevos materiales

- Magnéticos - Vidrios metálicos
- Piezoelectricos
- Magnetostrictivos
- Aleaciones con memoria
- Fluidos magnéticos
- Fluidos electroreológicos ■

TECNOLOGIAS

El sector absorbe cada año el 2% de los semiconductores utilizados en el mundo. Es tres veces menor que la cifra de estos componentes electrónicos que se consumen en el automóvil, pero el ritmo de crecimiento es del orden de un 10% cada año. Es un índice más de la introducción de nuevas tecnologías que abren



Gure kooperatibetan urte asko eman eta gero Elekatresnakeko Osagaien Dibisioaren Lehendakariorde izendatu dute José M^a Aldekoa.

Dibisio honi buruzko T.U. Lankide berezi honetan nahitaezkoa egin zaigu bere ardura-dunarekin proiektu eta asmo berriei buruz hitzegitea.

José María Aldecoa,

Vicepresidente de la División de Componentes de Electrodomésticos

“La estrategia de unión ante nuestros clientes es imprescindible”

*J. Marcos

T.U. Lankide: Teniendo en cuenta que las Asambleas Generales de cada Cooperativa serán en última instancia quienes decidan si se integran en el proyecto de reorganización sectorial, ¿cuál es en tu opinión la organización ideal de esta División de Componentes de Electrodomésticos?

José M^a Aldecoa: No es fácil contestar a esta pregunta sin contemplar cuál es la realidad concreta de la que se parte. En este momento hay que señalar que no todas las cooperativas de la División están exactamente igualmente posicionadas en el mercado, ni tienen la misma afinidad producto-mercado. Lo que ocurre es que si se han agrupado así, se entiende que son las

Componentes de Electrodomésticos

que mayor afinidad tienen entre ellas. No hay que contemplar únicamente las sinergias de este mismo momento sino analizar en que medida se puede aprovechar el posicionamiento de todos y cada uno de los negocios para optimizar su rendimiento futuro.

T.U. Lankide: Y en base a ello, ¿cuál es la organización idónea?

J.M.A.: En mi opinión hay que compaginar dos elementos. Por una parte el que esa organización atente lo menos posible contra los puntos fuertes o ventajas que tiene la actual organización comarcal de las cooperativas, y por otra parte aprovechar los puntos fuertes de cada una de estas unidades para obtener conjuntamente un resultado global óptimo. En ese sentido yo no soy partidario de ir a una cooperativa única, sino de mantener las unidades en un principio tal cual están de forma que los colectivos de cada comunidad se sigan identificando con su proyecto y no se pierda lo que esto tiene como ventaja, tanto desde el punto de vista social como empresarial. En este momento creo que hay que definir esos elementos comunes que se tienen que aprovechar como puntos fuertes del conjunto.

T.U. Lankide: Apuestas por tanto por un proyecto mixto, consistente en aprovechar las ventajas que desde un punto de vista social se obtienen de la configuración de los grupos comarcales y en optimizar desde un punto de vista más empresarial y económico el rendimiento conjunto de todas las unidades.

J.M.A.: Si, efectivamente, y el que sea mixto no quiere decir que sea ambiguo, sobre todo si se tiene en cuenta que nuestro objetivo es reforzar nuestra postura en el mercado y tener un posicionamiento ante nuestros clientes mucho mejor del que tenemos en este momento.



Es importante que seamos capaces de presentar a esos grandes grupos que se están gestando un catálogo amplio y una masa crítica suficiente como para ser sus proveedores."



La tendencia de los fabricantes de electrodomésticos a nivel europeo es la de concentración en grandes grupos como Electrolux, Boch Siemens, Whirlpool, etc... En este sentido es importante que seamos capaces de presentar a esos grandes grupos que se están gestando un catálogo amplio y una masa crítica suficiente como para ser sus proveedores. A un proveedor pequeño de 1000 ó 2000 millones no le van a tener en cuenta. Es claro que hay que ir a una organización que sea unívoca y clara de unión ante nuestros clientes.

UNIFICACION DE CATALOGO

T.U. Lankide: Un paso muy importante de cara al cliente será precisamente la unificación de catálogos.

J.M.A.: Es cierto que vamos a tener que ir a un catálogo común. Habrá que analizar el tema de las marcas y ver cómo lo hacemos para no desaprovechar las connotaciones comerciales de cada una de ellas y utilizar una marca concreta que nos permita optimizar el rendimiento de todos los productos.

T.U. Lankide: Lo cierto es que siendo proveedores de Electrolux, Boch Siemens y otros grupos competencia directa de FAGOR quizás vuestra marca definitiva no debería ser FAGOR.

J.M.A.: En estos momentos cada Cooperativa está vendiendo con su propia marca: ORKLI, EIKA, COPRECI, TAJO, etc. Solamente FAGOR ELECTRONICA utiliza la marca FAGOR, y lo hace, además, para componentes que no van dirigidos al electrodoméstico, como son: los semiconductores o los sistemas de recepción vía satélite. En el futuro previsiblemente vayamos con una marca única al sector de electrodomésticos, a otra u otras para productos como los semiconductores o los productos de ORKLI

que van dirigidos a los fabricantes de componentes de electrodomésticos. La marca es un instrumento de comunicación muy importante. Cuesta mucho crear una imagen y mantenerla, y es por tanto un tema que hay que tratarlo con suficiente profundidad.

T.U. Lankide: ¿Qué papel juegan los componentes de electrodomésticos de cara a mejorar la calidad y prestaciones del producto final?

J.M.A.: El nivel de dependencia es diferente dependiendo del tipo de electrodoméstico. En los elementos dinámicos por ejemplo los componentes adquieren una gran importancia. En una lavadora su calidad equivale a la calidad de sus componentes. Hoy en día la guerra por la calidad de los componentes está superada, tanto los nuestros como los de la competencia son en general de buena calidad. A ello se debe el que FAGOR pueda dar a sus productos una garantía de 5 años.

El valor añadido fundamental en un futuro no estará en la calidad en sí del componente sino en la innovación de productos que aporten nuevo valor añadido en el ahorro de energía, de agua, una mejor calidad del lavado o cocinado, etc.,

Otro elemento que destacaría es que no debemos ofrecer sólo componentes aislados sino subconjuntos que eviten al fabricante los procesos de ensamblaje y montaje posterior.



CONFIGURACION DEFINITIVA

T.U. Lankide: ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la División para su definitiva configuración?

J.M.A.: Más que problemas lo que hay es trabajo. Yo creo que la unión como concepto ya se ha superado, todos tenemos claro que

ha de ser así. El problema es cómo se concreta y materializa. Personalmente pienso que se debe apostar por una fórmula que respete la identidad de los colectivos con sus proyectos concretos pero soportado todo ello por un quehacer común. Ahora hay que concretar esos elementos comunes en los que vale la pena que todos los colectivos se involucren: catálogo, redes comerciales, imagen... En la medida que seamos capaces de concretar todos estos elementos las suspicacias, dudas y miedos que había sobre el proyecto se van a diluir. ¿Qué hay cierta precaución y prevención ante lo nuevo? Es algo normal si entendemos que el cambio genera inseguridad. Creo en definitiva que hay que tener paciencia, no hay que desesperarse ni desanimarse, ni interpretar reaccionariamente los comentarios que pueden servir de freno al proyecto ya que generalmente suelen ser producto de la ignorancia, el miedo y la precaución más que de un rechazo frontal al proyecto. El tiempo irá despejando incógnitas en la medida en que hagamos un esfuerzo en comunicar el proyecto con absoluta honestidad y transparencia.

Componentes de Electrodomésticos

T.U. Lankide: ¿Habéis marcado alguna meta, en cuanto a tiempo se refiere, de cara a la configuración de la División?

J.M.A.: La División tiene dos Agrupaciones, una muy clara correspondiente a la de componentes de electrodomésticos y otra de piezas técnicas. De hecho en la Agrupación de Componentes ya se ha puesto en marcha el Consejo de Agrupación Constituyente, formado por los representantes de los Consejos Rectores de las Cooperativas miembro. Han comenzado a trabajar con un material base elaborado en la Corporación sobre los estatutos tipo que deberán regir esta Agrupación. Paralelamente nos hemos empezado a reunir los gerentes de las Cooperativas para definir la línea estratégica de la Agrupación y concretar nuestro ámbito de colaboración.

T.U. Lankide: ¿Podrías concretar algo en cuanto a fechas?

J.M.A.: El objetivo era que para el verano estuviesen elaborados por el Consejo de Agrupación Constituyente, de manera que a la vuelta de vacaciones se pudieran presentar a los colectivos de base para su análisis y concluir a finales de año o principio del año que viene con el proceso asambleario de aprobación de dichos estatutos y la consiguiente adhesión a la División de Componentes de Electrodomésticos.

T.U. Lankide: ¿Y en relación a la Agrupación de piezas técnicas?

J.M.A.: La situación es distinta puesto que en esta Agrupación había dos tendencias bastante diferentes. Una que apostaba por la tecnología y otra que apostaba por el mercado. En la primera se pretendía crear una única Agrupación de piezas técnicas que integrara a todas las Cooperativas que fabrican plástico y caucho, independientemente de que trabajasen en el sector automoción o electrodoméstico. Para la segunda tendencia, que finalmente es la que se ha

aprobado, la tecnología es un medio, lo realmente importante es tener el mercado. Las tecnologías irán cambiando para seguir dominando el mercado.

T.U. Lankide: ¿No existía ningún otro elemento discordante relacionado con los excedentes de las cooperativas?

J.M.A.: La gran diferencia en resultados entre las cooperativas era otro de los elementos de discordia. Suele ser difícil que un colectivo se involucre en un proyecto nuevo cuando está motivado, gana dinero y siente el sano orgullo de ser el mejor. ¡Y eso no es malo! Lo que hay que saber es que esos excedentes pueden ser circunstanciales, que pueden pasar 4 ó 5 años o incluso 10 con excedentes extraordinarios, pero no cabe duda que en un proyecto a largo plazo todo el mundo tiene sus baches. Basta con mirar a la historia para ver que la mayoría de las cooperativas han pasado por momentos muy buenos y muy malos. En este sentido hay que decir que en esta División hay cooperativas que no se han decantado claramente por el proyecto.

T.U. Lankide: ¿Qué les dirías a los socios de las cooperativas que todavía no lo tienen muy claro?

J.M.A.: Les diría que si realmente el colectivo está en contra de incorporarse es mejor que no se incorporen, porque de lo contrario lo harían como freno y los demás estarían condicionados a él. Ahora bien, a mi me gustaría que se incorporasen, porque pese a que si no lo hacen no hipotecarían el proyecto, si tengo que reconocer que constituirían un 'handicap' muy serio. También les diría que ninguna comunidad, comarca o Cooperativa va a perder absolutamente nada desde un punto de vista colectivo. No se trata de un traspaso de beneficios de unos a otros sino de estar mejor unidos y cohesionados de lo que estamos ahora, aportando aspectos positivos y complementariedad al conjunto. Diría que hay que ejercitar

S *Se debe apostar por una fórmula que respete la identidad de los colectivos con sus proyectos concretos pero soportado todo ello por un quehacer común.*

la solidaridad con el resto, pero no para aportar a los demás como dador sino para juntarse con otros para hacer algo común de lo cual vamos a beneficiarnos ambos. Sí es verdad que algunos ámbitos de decisión que en este momento están a nivel de Cooperativa, pasarán a estar supeditados a la Agrupación, pero esto no tiene porque atentar contra la esencialidad de las Cooperativas.

SINERGIAS

T.U. Lankide: ¿Cuáles son los campos en los que Cooperativas de Estella, Aretxabaleta, Mondragón, Ordizia y Markina pueden trabajar enriqueciendo al conjunto?

J.M.A.: Para contestar a esta pregunta lo voy a hacer desde la óptica de lo que puede estar viendo un socio de Embega, por ponerte la más alejada geográficamente de las Cooperativas que están en mi Agrupación. Entiendo que de partida puedan tener ciertos miedos al centralismo hacia Mondragón, se pueden plantear también que el peso ponderal que tienen dentro de la Agrupación sea relativamente pequeño, que pueden perder autonomía... Esta puede ser una versión legítima del colectivo de Embega, que por supuesto yo respeto.

T.U. Lankide: Entonces, ¿dónde están las ventajas?

J.M.A.: Al hacer un análisis más en profundidad te das cuenta que los grandes grupos de empresas de electrodomésticos mueven cifras que están entre los 70.000 y los 300.000 millones de pesetas, con lo que la posición en el mercado de una empresa que factura 1000 millones es absolutamente débil. Podrán vender por que su precio es muy competitivo o podrá mantenerse en el mercado durante un cierto tiempo por que tiene un producto estrella, pero el día que

No se trata de un traspaso de beneficios de unos a otros sino de estar mejor unidos y cohesionados de lo que estamos ahora, aportando aspectos positivos y valor añadido al conjunto.”

se le extinga el producto o se de un cambio tecnológico no tendrá ninguna capacidad de reacción. Además se está dando cada vez más importancia a la relación cliente-proveedor, de forma que el proveedor se tendrá que convertir en el generador de la innovación en el producto final. Y eso nunca se puede hacer desde una Cooperativa pequeña. Embega será considerada de distinta manera por los clientes importantes dependiendo de si va con su propio catálogo o con un catálogo unificado con Eika, Copreci, Fagor Electrónica, y Orkli. Pero además el posible desarrollo de productos se puede alcanzar a través de productos complementarios. Me explico. Embega por ejemplo, hace teclados de membrana que a veces se venden con un circuito electrónico que puede fabricar Copreci o Fagor Electrónica. El hecho de estar Fagor Electrónica o Copreci en la Agrupación le permite ofrecer soluciones o módulos integrales que estando sola no podría ofrecer. Por otro lado desde el punto de vista de compras, y a pesar de que no lo hemos analizado todavía, estoy seguro de que integrando nuestros pedidos podremos conseguir economías de escala importantes. Las sinergias por tanto creo que están claras: en producto, en desarrollo de producto y en el posicionamiento tanto de redes comerciales como de cara al cliente.

T.U. Lankide: ¿Cuáles son los riesgos de la Agrupación de las Cooperativas en una División?

J.M.A.: El tema del centralismo, por el hecho de que podamos ver a la MCC como un todo monolítico comporta un riesgo en sí mismo ya que podemos caer en la dejación de nuestras propias responsabilidades, burocratizando nuestras tareas y convirtiéndonos en definitiva en un INI vasco y este riesgo existe por parte de todos, desde el que detenta el poder, que puede tener tendencia a acaparar todas las decisiones, hasta el que cede poder, que tiende a 'funcionariarse'. Por eso es fundamental mantener la llama viva de cada socio con su proyecto más próximo, manteniendo ciertas

Componentes de Electrodomésticos

singularidades y tratando de optimizar al mismo tiempo las ventajas que confiere la organización en Grupo.

T.U. Lankide: La evolución del mercado europeo de electrodomésticos ha estado caracterizada por una encarnizada competencia en precios. ¿Seremos más competitivos en precios con esta reestructuración?

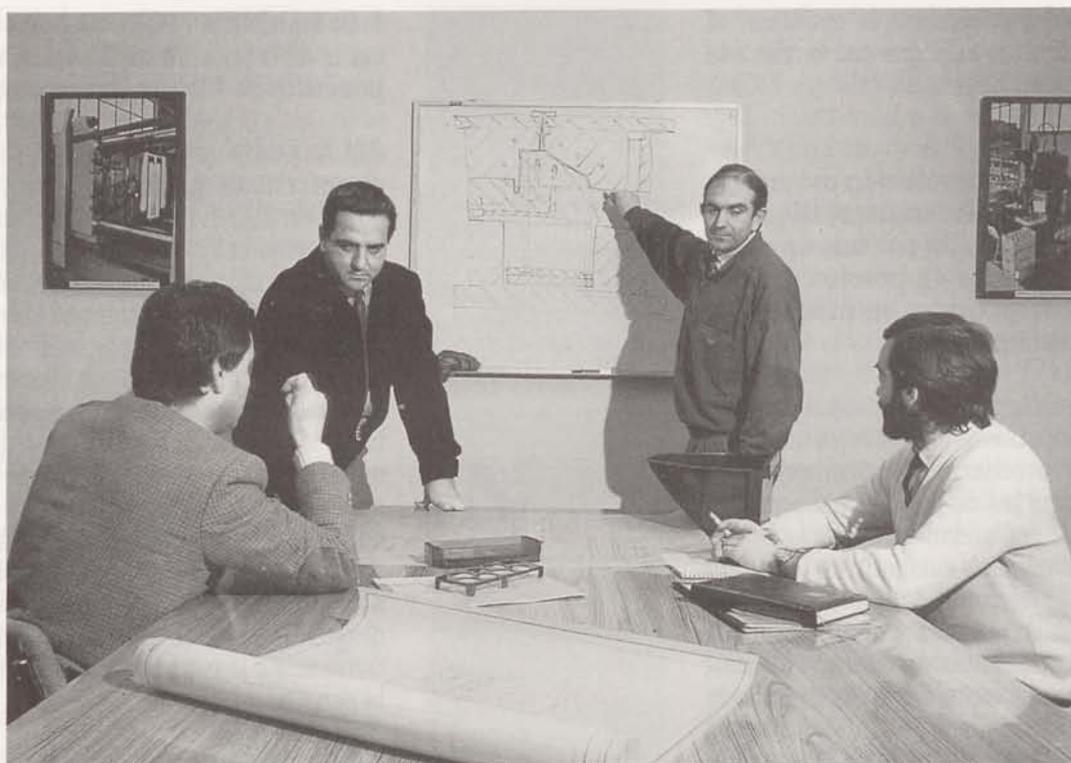
J.M.A.: La reagrupación nos va a permitir ser más competitivos en costes ya que tenemos que aprovechar tanto las sinergias de compras como las de proceso, así como las derivadas de la Calidad Total...

Otra de las mejoras competitivas que tendremos es la derivada de la concentración de empresas en grandes grupos lo cual nos permitirá vender más unidades. Además, al asociarnos la ventaja competitiva con la que tenemos que jugar cara a esos clientes es la de ofrecerles algo más de lo que es el puro precio en pesetas de la pieza facturada. Al cliente hay que hacerle ver que además de ese coste (precio) tiene unos costes derivados, que son los costes de la no calidad o costes del stock que tiene que financiar... En la Agrupación nosotros podremos ofrecer un servicio y una calidad superiores al que las cooperativas de forma aislada podrían ofrecer. Hay que tener en cuenta que uno de los grandes objetivos que se ha marcado la División es el de 'vivir al cliente', es decir captar sus necesidades y ser excelentes en el servicio.

T.U. Lankide: ¿Qué supone para ti estar al frente de la División de Componentes de Electrodomésticos?

J.M.A.: Desde un punto de vista personal es reconfortante que cuenten contigo para poner en marcha un proyecto tan estimulante como este. Ahora bien, más que un reto personal creo que es un reto de equipo al que yo apporto mi granito de arena. No es un proyecto impuesto por la dirección sino un proyecto que se tiene que hacer en equipo con el consenso de los directivos y de todos los socios. El proyecto triunfará en la medida que se sepa ver que vale la pena y se apueste por él aún renunciando a determinados intereses personales y fracasará en la medida en que no sea lo suficientemente aceptado por nuestro propio sistema. Mi desgaste personal consistirá en tratar de convencer a la gente de que el proyecto vale la pena. ■





El liderazgo de las empresas, una praxis complicada.

Los cooperativistas y el liderazgo

Consejo de Redacción de T.U Lankide

T. U. Lankideko Erredakzioak egin duen artikulua honetan zera azpimarkatu nahi izan du, kooperatibistak ez dauden bitartean oso zaila dela kooperatibak egitea. Hauekin batera oso inportanteak dira baita ere liderrak.

Nos va faltando aliento cooperativista como si se fuese agotando por la inclemencia de agentes exteriores, y enfriándose los apasionados proyectos de solidaridad que se proclamaban al comenzar a crear las primeras empresas industriales que se gobiernan democráticamente, llamadas por eso cooperativas.

En el gran menú de citas que han nutrido el catálogo de enseñanzas emblemáticas hay una que aconseja no crear cooperativas sin tener previamente a mano cooperativistas.

El cooperativismo industrial, sobre todo, practicado en el Grupo, se jactó siempre de haber cumplido ese requisito indispensable, y gran parte del éxito empresarial logrado se ha adjudicado precisamente a esa previsión cuya virtualidad terapéutica ante crisis internas se consideró decisiva: 'no puede haber cooperativas sin cooperativistas', se decía, y se creía que la naturaleza cooperativa intrínseca, supuestamente practicada por los socios, era capaz de superar cualquier trance azaroso.

Actualmente no nos hallamos bajo ninguna crisis. Simplemente, y por una vez, en una decisión importante, donde se revisaba el modo de aplicar uno de los principios básicos del cooperativismo, los socios han dicho que no y además lo han expresado con fuerza, con tono altisonante, pero sobre todo, de forma contundente.

De momento no ha pasado nada más. Y eso quiere decir que, en las cooperativas que esto ha ocurrido, tendrán que mantener las remuneraciones dentro del intervalo retributivo que regía hasta ahora: del 1 al 4,5 en términos brutos.

La revista TU-Lankide no puede suplantar el criterio concreto que corresponde desarrollar a los órganos rectores de las cooperativas y, ahora, de otras instancias emplazadas en la recién inaugurada Mondragón Corporación Cooperativa. Sobre todo no debe ser su misión tomar partido en estos asuntos y otros de naturaleza específica que se instalan, para el juego democrático, en la suprema voluntad de las Asambleas Generales.

Habría que decir que sin la voluntad se ha querido y se ha cumplido, una vez más ha tenido éxito el modelo cooperativo basado en la democracia industrial.

“Si algo ha tenido el cooperativismo de Mondragón es que se ha fundado sobre presupuestos éticos asentados en las grandes responsabilidades de cada hombre o mujer frente a los demás.”

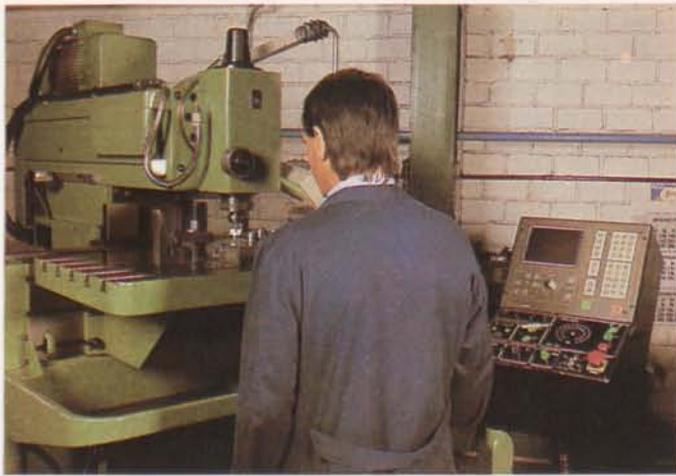
Pero sí corresponde al TU-Lankide, revista creada por el fundador de esta experiencia social, entrar a razonar en el terreno de las ideas, empeño más abstracto, más sutil, pero que no lo asumimos porque sea más cómoda -que no lo es, porque es menos asequible-, sino porque la tarea que se nos ha asignado es esa: ser portavoces, en lo que podamos, de los preceptos básicos que impregnaron el proyecto cooperativo, ciéndonos en cada circunstancia a definir el marco en que un hecho concreto y trascendente como era el tratado en las Asambleas de Fagor, debe observarse desde la cultura recibida e instaurada dentro y fuera de las formulaciones institucionales y sobre todo desde el legado impli-

cito que impartió en sus textos y enseñanzas prácticas su fundador, Don José María Arizmendiarieta. Cualquier mensaje en este caos podría tener sólidas ramificaciones, pero nosotros nos queremos ceñir a dos conceptos que pueden estar cerca del problema suscitado o, al menos, creemos que pueden dar desde cierta distancia una idea aprovechable.

Estas dos materias son dedicadas a los cooperativistas y a sus líderes.

Los cooperativistas

Si algo ha tenido el cooperativismo de Mondragón es que se ha fundado sobre presupuestos éticos asentados en las grandes responsabilidades de cada hombre o mujer frente a los demás: "Todos somos deudores de los demás más de lo que creemos". Evidentemente este modelo que al final de la década de los '80 -cuando habían transcurrido 35 años de ejercer el cooperativismo- se concretó en diez principios básicos y han seguido bastante de cerca los que aprobó en su día la Alianza Cooperativa Internacional, aliñados con determinados atributos cuya práctica era el programa cotidiano en nuestro particular cooperativismo. La organización democrática, la soberanía del trabajo, la participación en la gestión de todos los trabajadores, la solidaridad retributiva y la transformación social en el marco de Euskal Herria, son ejemplos inusuales en cualesquiera otras empresas y el resultado de una reflexión moral convertida en praxis operativa. Constatan claramente que su emplazamiento en la vida social ha de ser objeto de un enorme esfuerzo docente, que su práctica permanente y habitual puede conculcarse por la agresiva y



La confianza en los dirigentes, elemento fundamental en el rendimiento del cooperativista de base.

expeditiva vida de la empresa de naturaleza económica y define un modelo de relaciones humanas alejadas del paternalismo, superador de clases y asentado en un marco selecto de hombres y mujeres dispuestos a respetar sus reglas de juego.

Con estos esquemas y objetivos definidores de un proyecto absolutamente distinto al conocido, no debe extrañar que en algunas ocasiones definiéramos el perímetro cooperativo como una especie de invernadero que a despecho de los convencionalismos al uso en todo el resto de empresas se rige por vías democráticas -cada socio un voto aprueban de año en año, por todos, los resultados y la gestión de la empresa, se elige por el mismo procedimiento a los directivos que gobiernan la cooperativa, y se recibe una remuneración y los beneficios en función del trabajo realizado; el capital se trata como un préstamo realizado a la empresa por cada socio y no da soberanía.

Sin embargo, esta letra de las normas y su seguimiento riguroso no logran ahora estimular suficientemente a los socios trabajadores porque la argamasa de las formula-

ciones cooperativas que servía antes como factor cohesionador, y por eso fortalecedor de la gestión en suma, se va debilitando en la medida que la sociedad que impregna el sistema tiene otros objetivos más ilusionantes, los resultados económicos no afloran de forma perceptible y, todo hay que decirlo, no se da la atención suficiente a la norma de crear cooperativistas para que puedan existir cooperativas.

El "invernadero" cooperativista sometido a las acciones de la atmósfera convencional da como resultado trabajadores miméticos con el medio en gran parte carentes de ilusión para participar comprometidamente en la fascinante empresa democrática de la que es propietario.

Y este deslizamiento hacia la indiferenciación, si no se corrige, será en el futuro un elemento disgregador capaz de poner en riesgo el propio sistema.

El liderazgo

Las cooperativas necesitan un liderazgo singular.

Si todos cuantos trabajan en ellas tienen que ajustarse mentalmente a sus presupuestos y postulados, los directivos -rectores, gerentes y cuadros en general- tienen que realizar un esfuerzo añadido para ser capaces de moverse desde su privilegiado puesto de observación con dos características claves.

Por un lado su sagacidad para dirigir su área de trabajo -y en ella el personal que con él colabora- debe ser coronada por el éxito y constatare año tras año mediante el cumplimiento riguroso de cuantos objetivos se plantean, bajo su dirección, para cubrir las sucesivas etapas de desarrollo de la empresa.

Por otro, tienen que infundir en su alrededor confianza, ser los primeros en cumplir con holgura los presupuestos éticos en los que se funda nuestro cooperativismo, y conducir ilusionadamente una sociedad que democráticamente han puesto en sus manos precisamente aquellas personas que van a conducir a través de su acertada gestión.

Evidentemente este es un retrato esquemático ideal y algo utópico. Pero es la meta, y bajo estos supuestos quizás inalcanzables del cooperativismo de Mondragón, nació la idea que no podemos dejar que quiebre.

Los conceptos que caben reflejar en este punto como referencias aledañas a lo ocurrido en las recientes asambleas, están presentes vivísimamente en el retablo de preocupaciones que asaltan a tantos socios.

El abánico retributivo es algo más que un modo de valorar cómo se retribuye a cada socio según el rango de sus méritos en el trabajo que se le encomienda. Da en su magnitud, mayor o menor, la medida del grado de solidaridad que cada dirigente quiere mantener con relación al resto de socios que con él trabajan.

Lo de menos es lo que a la cooperativa le pueda representar como dispendio o coste adicional económico; sobre todo radica en las grietas que puede producir al ejercicio del liderazgo, tarea difícil donde las haya. A los ojos de los demás, que buscan el dirigente ideal, el alejamiento de lo que ha sido en el pasado el intervalo, siempre acarrearán un debilitamiento de las adhesiones espontáneas que requiere el liderazgo natural.

Y una sociedad es de personas, no de capitales, no pueden estar bien regidas si no se proyecta sobre los dirigentes el estímulo del afecto y el beneplácito admirativo sobre su gestión bien realizada.

Pero esto no debe bastar para negar en absoluto el derecho a todos de poner sobre el tapete de las decisiones aquellos cambios que la compleja vida de la empresa exige, cuya máxima expresión afecta sobre todo a los cuadros directivos obligados a una puesta a punto incesante por la lacerante competitividad que de alguna forma tiene que ser compensada, cuando la vigilia es la norma y la desazón estremecedora lo cotidiano.

Tampoco los tiempos son propicios para enaltecer tan sólo el espíritu y la abnegación, porque la dificultad actual no se basa en adoptar actitudes populistas, sino en apoyarse en la solidaridad que emana del trabajo bien hecho, que es tanto como llevar a la empresa por el camino del éxito.

El después que cabe esperar

Con todos estos dos ejes de observación, un desfallecimiento de los entusiasmos cooperativos y la dificultad de alcanzar un liderazgo

espontáneo hay que preguntarse qué puede ocurrir si la tendencia no se remedia. No es posible hacer una conjetura articialmente meditada sobre una situación aislada y transitoria, aunque significativa, que se interpone en el avance de un proyecto general que se inscribió en el contexto del III Congreso Cooperativo como una de sus piezas clave.

Sin embargo, sí puede afirmarse que actualmente, y más en el futuro, las fuerzas disgregadoras internas van a ser mayores en la medida que no se cultive en profundidad el pensamiento cooperativo. Esto requeriría renunciar a otros programas individualistas nacidos en la intimidad social que responden a comportamientos convencionales carentes de impulso solidario en los que prima la reivindicación sobre el compromiso y hacer del propio ombligo el objetivo incuestionable del propio trabajo.

Iríamos poco a poco desarrollando internamente fuerzas centrífugas que van a ir convirtiendo una obra de todos en un proyecto de nadie, indiferenciando sus actitudes con relación al medio, por olvidar que el cooperativismo creado responde a presupuestos éticos que levitan sobre la mezquindad del egoísmo y el progreso individual.

En el exterior todo se concita para atraer a las cooperativas bajo el espejuelo del modelo de empresa de capitales, más permeables a reconversiones y más flexibles para realizar operaciones susceptibles de maximizar la rentabilidad.

Las relaciones internacionales tienen en las cooperativas serias dificultades para ser llevadas con energía y dinamismo porque requieren que se creen mecanismos intermedios -sociedades de cartera, consorcios de interés económico, contratos de colaboración tecnológica- en todo caso no integradores,

para soslayar la dificultad intrínseca de la fusión, la participación o sociedades de riesgo compartido.

Por esta razón hay que extremar la vigilancia a todos los niveles y estamentos de las cooperativas obligadas a ser una especie que se mueve en un predio acotado con su propio ecosistema, como una experiencia social inédita que en Euskadi ha encontrado un clima propicio al responder a la idiosincrasia de sus habitantes a su tradición y a su cultura, empeñada en superar clases y convivir en relaciones de igual a igual.

Los esfuerzos para aumentar la cohesión social han de iniciarse superando lo actuado cuya causa última seguramente se halla más allá de las asambleas celebradas y más lejos aún de los protagonistas concretos que fueron una especie de sensores o testigos de una situación de más calado, donde el olvido de los presupuestos cooperativos y la voluntad de afianzarlos en fundamentos éticos se va progresivamente olvidando.

El sistema ha funcionado no siempre en circunstancias mejores, porque no convivieron a la vez con las cooperativas del primer decenio la potencialidad de nuestras empresas de cabecera, auténticos medios de cohesión como lo fueron después la Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, Ikerlan y, ahora, Mondragón Corporación Cooperativa, que hacen de envoltente y cobertura, de apoyo e intercooperación, por la función que tiene y por la inercia y equilibrio que aportan al conjunto.

Pero será bueno que ahondemos en nuestras debilidades sociológicas y nos convenzamos que el cooperativismo es un coto sólo apto para personas adultas en su comportamiento con los demás. ■



Jose Maria Mendizabalek, bere ohizko partehartzean, une hone-tan biltzar nagusiak ospatu dire-la eta, bertan sorturiko polemikari buruzko hausnarke-ta bat egiten digu. Arazoak kon-pontzeko, bere ustez, perspektiba zabalagoarekin aztertu behar dira gauzak, erantzunkizuna eta elkarrizketa alde batera utzi gabe.

Directivos y cooperativistas de base, todos navegamos en el mismo barco.

Nosotros somos el problema y la solución

* José María Mendizabal

Este curso de Octubre 1991 a Junio 1992, lo he pasado en el Seminario de Vitoria. Ha terminado el Curso de Actualización Teológica establecido por la Facultad de Teología para sacerdotes, religiosos o seculares que deseen detenerse a pensar, revisar, estudiar y orar en paz, durante un curso. Es un año sabático y de reciclaje. Hemos estado reunidos de 28 a 32 curas, pues 4 se retiraron por diversas razones. 18 hemos convivido en régimen de internado: siete franciscanos, dos paúles, un sacramentino, un padre blanco y siete sacerdotes seculares, además de tres jesuitas, dos carmelitas, dos capuchinos, un menesiano y un cordimariano que asistían a clase como externos. Si exceptuamos a dos que han desarrollado su vida en Navarra y Guipuzcoa, los demás han vivido su vida por

largos años en América, Japón, Filipinas y Zaire. Un clima suficientemente variado y una edad media, de más de 50 años y pico. Todos los meses he ido dejando T.U. Lankide sobre la mesa de la sala de estar, porque siempre había algo escrito por mi y porque quería que se enteraran del cooperativismo. También se han consumido dos o tres tomitos de 'Pensamientos' de José M^a Arizmendiarrieta, que dejaba encima de la mesa y seguramente nutren la biblioteca de alguno de mis amigos que para eso los he ido dejando caer.

Cuando llegaba los lunes al seminario después de pasar un par de días en la parroquia siempre había alguno que me preguntaba, ¿cómo van las cooperativas?

La respuesta a la pregunta casi siempre era que 'bien, pero...' y añadía alguna precisión sobre las dificultades del momento. Esta última vez llegué después de las Asambleas Generales de Fagor. Me preguntaron lo mismo mis amigos curas, ¿qué tal las cooperativas? Les respondí: 'Fenómeno, pero...' y conté las cosas que me contaron el sábado y el domingo 16 y 17 de Mayo. No les conté anécdotas y sofocos. Les hablé de planteamientos y resultados, en torno al tema estrella de las Asambleas Generales de Fagor: Las retribuciones a directivos o el abanico salarial.

Transcender

Yo creo que podría defender cualquiera de las dos posiciones. La que ganó y la que perdió, pues veo razones para todos los gustos. Quizás la máxima virtud de esas asambleas generales haya sido que los planteamientos están hechos. Desde fuera, yo estoy fuera, soy socio en excedencia, no tengo intereses económicos en las cooperativas, lo he visto como un apaleamiento a los directivos, y así he visto a varios apaleados. Los viejos dirigentes no se van a ir, pero sospecho que los jóvenes aprovecharán la primera oportunidad que se les presente, y esto es peligroso.

Formamos jóvenes en nuestras Escuelas de Ingenieros y en Europa a través de las organizaciones propias. Aprenden organización empresarial y adquieren experiencia industrial en nuestras cooperativas, dándoles además puesto en cuanto llegan con el título bajo el brazo. Son un bocado exquisito para cualquier empresa que desee tener un gerente joven, capaz, dinámico y sonriente entre los 30 y 40 años. Ante una oferta así los que han votado NO también se hubieran marchado. No seré yo quien sancione este asunto, pero esa retribución a directivos actual en Fagor no parece estar bien, entre otras cosas porque los directivos no la han asumido, no están contentos con ella. Habrá que seguir pensando.

No hay supervivencia sin una ética que es la defensa de unos valores a los que no podemos renunciar si queremos seguir siendo cooperativa.

Quienes han ganado la votación tienen fuerza, que no siempre quiere decir razón. Existe la fuerza de la razón, y existe la razón de la fuerza. Es posible que anden las dos mezcladas, pero no veo absoluta sinrazón en las propuestas directivas que han resultado clamorosamente derrotadas, ni veo absoluta razón en el rechazo de quienes han votado en contra de las proporciones de dirección. Metidos en el agujerito del problema no lo vamos a resolver. Cuando más se hurga en la herida más se encona. La única manera de arreglar eso es trascender. Mirar la cuestión desde más arriba. Desde intereses no personales, ni siquiera grupales, ni quizás empresariales. Los bienes, que aquí se juegan y defienden no son de orden puramente económico.

**¿Qué nos jugamos en todo esto?
¿Qué es lo que defiende el Cooperativismo?**

Nos jugamos la supervivencia como cooperativa, y nos jugamos los valores que defiende el cooperativismo. No hay supervivencia sin una ética que es la defensa de unos valores a los que no podemos renunciar si queremos seguir siendo cooperativa.

Para ser cooperativa hay que tener un mínimo de valores, normas y actitudes comunes. De lo contrario resulta imposible la convivencia humana digna, tanto en pequeñas como en grandes sociedades. La carencia de tal consenso básico, sólo posible mediante un renovado diálogo, impide el funcionamiento de toda democracia moderna.

¿Qué presupone la paz interna de una sociedad más o menos grande? La voluntad común de resolver los conflictos sociales sin empleo de la fuerza.

¿Qué supone el orden económico y jurídico? La voluntad común de respetar un orden y unas leyes determinadas.

¿Qué presuponen las instituciones que soportan este orden, siempre expuestos al constante cambio histórico? La voluntad renovada de aceptarlo, al menos implícitamente'.

Si se quiere mantener una sociedad lo primero que hace falta, según esas preguntas y respuestas de Hans Küng, es una voluntad, querer mantener la sociedad, y la primera condición para ello será mantener un renovado diálogo.

La clave del futuro es la responsabilidad

Si no se percibe el cooperativismo como algo mejor que la Sociedad Anónima no encontraremos razones para no ser Sociedad Anónima. Entonces hay que buscar las razones por las que el cooperativismo resulta más atrayente que la pertenencia a una Sociedad Anónima. Esas serán las razones por las que quiero ser cooperativista.

Los autores del invento trabajaron en empresas convencionales y fundaron estas cooperativas. Hicieron un esfuerzo de responsabilidad ética. Hicieron un esfuerzo de construcción jurídica. Hicieron un esfuerzo de creación social. Se expusieron a unos riesgos económicos. Fundamentaron una filosofía del trabajo y de la convivencia humana.

Eso que antes era emocionante, ya no emociona. ¿Vamos a romperlo, a ver si surgen emociones nuevas? La emoción está en el riesgo, en el poder perder, en superar el peligro de perder la vida, el dinero, la salud o la fama. No creo que aquí se trate de superar un rato de aburrimiento. Nos ha cansado lo que tenemos y queremos nuevas emociones.

El planteamiento del riesgo como emoción es un planteamiento absolutamente individualista e irresponsable. Quien tiene responsabilidades ante los demás y ante el presente de unas familias y ante el porvenir no se puede permitir fácilmente las alegrías de la emoción del riesgo.

Para que el mundo avance tiene que haber arriesgados, a los audaces les suele ayudar la fortuna, pero un riesgo humanamente asumido estará teñido de responsabilidad.

Hay que buscar las razones por las que el cooperativismo resulta más atrayente que la pertenencia a una Sociedad Anónima

La tesis del tener o las tesis del ser

Los cooperativistas tenemos por lo común un sentido ético acendrado, sentido de libertad, de igualdad, de solidaridad, de responsabilidad. Eso no obstante, somos hombres que vivimos en un mundo en el que el parecer y el tener se perciben como más importantes que el ser. Nos atrae el tener. Arizmendiarieta tiene un pensamiento, el número 145, con el que podemos estar de acuerdo: 'El tener más nos embruja y desvaloriza no poco nuestra vida al polarizarla en torno al tener más y los correspondientes signos de prestigio'.

Esta tensión entre ser y tener, que muchas veces nos escora hacia el individualismo del tener más contra las formas personalistas de 'tener más para ser más', puede debilitar el sentimiento de pertenencia a una cooperativa y a un grupo. Seguramente tendremos que fortalecer el sentimiento de pertenencia. La cooperativa es mía, la cooperativa la formamos entre todos. La cooperativa depende de mi y eso se debe percibir con nitidez.

Las consecuencias que de ahí se deben derivar son: fortaleza solidaria y alegría en el trabajo bien hecho. Sería malo que cundiera el desánimo por que eso genera languidez, anemia, debilidad en el trabajo, que es el mal que hay que evitar.

Nos estamos jugando el ser cooperativistas. Las cosas en las que discrepamos son pocas y las cosas que nos unen son muchas. Debíamos acentuar menos los antagonismos y empeñarnos más en la cooperación. En nuestras cooperativas, los dirigentes siempre han sido faros de luz para el colectivo. Su grandeza no ha residido en su ciencia o en su saber, sino en su fidelidad a su conciencia y a unos principios interiorizados y seguidos como imperativos ineludibles. Reflexionemos mucho, no sólo un poco, y seguramente todos deberemos ceder en nuestras crispaciones y absolutismos, por el bien de todos. ■



Es lógico suponer que el hombre, en su permanente lucha por sobrevivir, ha pretendido, desde épocas remotas, dominar los fondos marinos, lo que, junto con la posibilidad de volar, ha sido uno de sus constantes objetivos. Esto explica los numerosos y muy diversos intentos de buceo que recoge la historia, en cuya mejora la ciencia ha aportado una contribución decisiva.

BUZOS

*José María Ulazia/Carmelo Urdangarín

Puede decirse que las escafandras, que supusieron una innovación muy importante, comienzan, con Siebe, en 1819 habiéndose mejorado sustancialmente con posterioridad hasta llegar a las que actualmente se siguen utilizando aunque cada vez más desplazadas por los submarinistas.

En el País Vasco las referencias a los trabajos de los buzos son también muy antiguas, habiendo destacado en estas tareas la familia guipuzcoana de los Mancisidor.

Traje de 90 Kgs.

Los buzos son imprescindibles en todas las tareas que deben realizarse bajo el agua. Entre éstas destacan la construcción y reparación de muelles, el salvamento de personas y de embarcaciones, liberando la



hélice de cables, redes, etc. En los ríos también son necesarios en la construcción de saltos de agua, en la limpieza de las salidas de turbinas o en las reparaciones de las fugas de las compuertas. Las Armadas de todos los países disponen, así mismo, de estos profesionales.

Estas actividades exigen que los buzos dominen diversos oficios, como la carpintería, albañilería, soldadura o mecánica, que deben desempeñar bajo el agua.

El equipo completo de bucear es muy complejo y comprende, por un lado, la embarcación, donde se encuentra la bomba, 'maquinia', que provee de aire al buzo, a través

En el País Vasco las referencias a los trabajos de los buzos son también muy antiguas, habiendo destacado en estas tareas la familia guipuzcoana de los Mancisidor.

de un tubo armado flexible, manejada por uno o varios ayudantes que, así mismo, disponen de diversos elementos auxiliares como herramientas, guías de señales de buzo, tablas para izado del mismo, mangueras, escalera de mano, etc. Por otro lado, el traje de buzo, que debe limpiarse todos los días, de unos 90 Kgs. de peso y que se coloca sobre ropa de lana, incluye la escafandra (35 Kgs) de bronce (casco y peto que se sujeta a rosca), traje de dos capas y, entre ambas, una hoja de caucho de 1 mm., de unos 15 Kgs., que se colocan por encima del peto, escapulario de plomo (30 Kgs.) que se coloca apoyado en la espalda y el pecho y las



botas, con suela de 10 Kgs. de plomo, que le permiten trabajar en el fondo, mantenerse de pie con corrientes no muy fuertes.

Aunque en el trabajo de los buzos casi todos los elementos son muy importantes, hay que destacar la bomba de aire, inicialmente de fuelles y desde mediados del siglo pasado de dos o tres cilindros, accionada manualmente de forma que, sin cansancio y a 25 r.p.m., suministre al buzo la cantidad mínima de aire necesaria para las condiciones en que tiene que trabajar. Mucho más recientemente, los compresores supusieron una innovación sustancial.

El izado del buzo es una tarea delicada pues, además del esfuerzo que requiere, exige la descompresión para evitar que sea atacado por el nitrógeno.

La familia de los Mancisidor

El trabajo de los buzos es, sobre todo, peligroso al desarrollarse, habitualmente, en los fondos marinos pero, además la soledad y el frío, sobre todo en invierno, constituyen otros inconvenientes muy importantes que aumentan con las corrientes o en los casos frecuentes de 'mar movida', que obliga a suspender los trabajos o a hacerlos 'al tacto'. Por todo ello, no es de extrañar que tradicionalmente hayan estado mejor retribuidos que los profesionales más o menos similares 'de tierra' pues, además, sus jornadas duraban hasta diez horas diarias.

Un aspecto muy importante es la correcta comunicación entre los buzos y sus ayudantes, que tienen una notable responsabilidad. Esta comunicación se realiza mediante una cuerda, 'cabo salvavidas', que se acciona según un código establecido. Sólo recientemente se han colocado teléfonos en el casco.

El izado del buzo es una tarea delicada pues, además del esfuerzo que requiere, exige la descomprensión para evitar que sea atacado por el nitrógeno. Para ello deben realizar-

se determinadas paradas durante la ascensión a la superficie, en número y duración que guardan relación con la profundidad de la inmersión y la permanencia en el fondo, según tablas que siempre deben disponerse en el equipo de buceo.

Los buzos son imprescindibles en los puertos con actividad mercante o pesquera y en la costa vasca han destacado los Mancisidor, que han ido transmitiendo el difícil oficio de padres a hijos y que lo han ejercido en diversos lugares. El primero, a

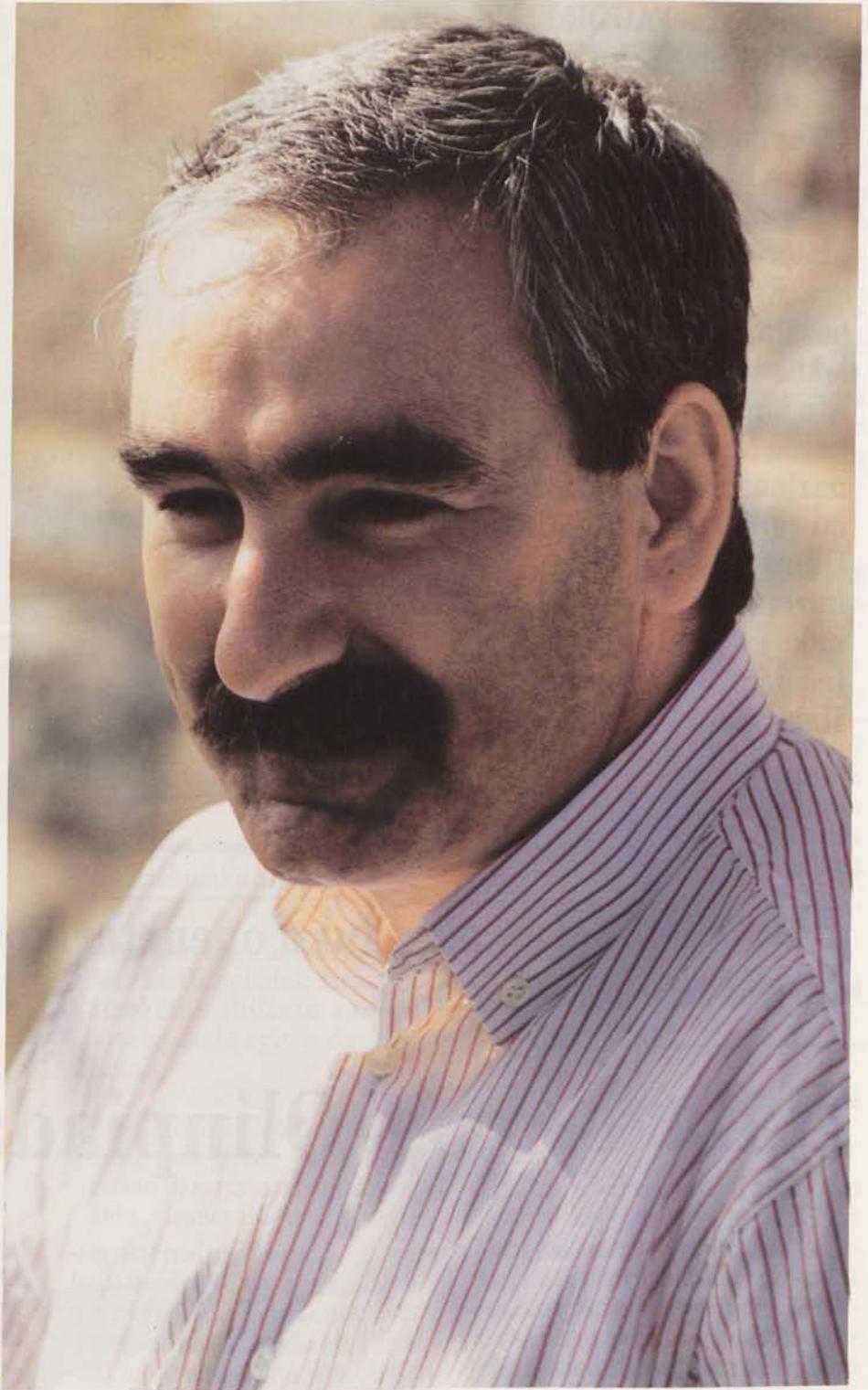
finis del siglo pasado, fué Juan José, al que siguieron sus hijos, Genaro, José y Paco. Los hijos del primero, José Manuel y Jesús María, también han sido buzos y ha seguido la tradición un hijo del primero, del mismo nombre que su padre. Toda una saga, que ha realizado importantes trabajos en su bella especialidad. ■

Código de señales entre buzos y ayudantes

SEÑAL	SIGNIFICADO
Un tirón fuerte y prolongado	Estado en que se encuentra el buzo
Un tirón seco	Forte
Dos tirones secos	Arria
Tres tirones secos	Iza
Cuatro tirones secos	Subir
Cinco tirones secos	Pidiendo un cabo
Seis tirones secos	Corre peligro de enredarse
Siete tirones secos	Auxilio
Un repique y un tirón seco	Para el Norte
Un repique y dos tirones secos	Para el Este
Un repique y tres tirones secos	Para el Sur
Un repique y cuatro tirones secos	Para el Oeste
Un repique	Cobra manguera
Dos repiques	Menos aire
Tres repiques	Más aire
Cuatro repiques	Aboza firme
Un tirón doble	Envíen una maza
Dos tirones dobles	Envíen una llave inglesa
Tres tirones dobles	Envíen un cincel

Estas tres últimas señales se podrán emplear para otro herramental, previo convenio, según el trabajo que se realice.

RAFAEL AXPE



Rafael Axpe FAGOR ELEK-
TRATRESNAKeko bazkidea
da orain dela 20 bat urte.

38 urtetako aramaixotar
honek badu zeresanik oso
ezaguna ez den kirol batean,
plater-tiroketan hain zuzen
ere. Esaerak esaten duen
bezala, begia ipintzen duen
lekuan bertan dago gezia.
Afizionatu bezala hasi zen
baina badira urte batzuk
nazioarteko txapelketetan
murgildurik dabilela. Seuleko
Olinpiadetan egon eta gero
hurrengo helburua Bartzelo-
nako Joku Olinpikoetan ego-
tea da.
Hala bedi.

J. M. F.



**Plater-tiroketan munduko onenatarikoen artean dago
Fagoreko bazkide hau**

Rafael Axpe, Olinpiadak amets

Goi mailako saskibaloian edota
futbolean ibiliko balitz askoz
ere ezagunagoa izango litza-
teke Rafael Axpe. Baina momentuz
anonimatoan jarraitu beharko du
kooperatibista honek platerak txi-
kitzen. Orain arte Euskal Herriko
zein Espainiako komunikabideak ez
dira kirol honetaz asko arduratu

nahiz eta espezialitate horretan goi-
mailako kirolariak eduki. Rafael
Axpe horietako bat da, bere curricu-
lumak hala adierazten du behintzat.
Herriz herri antolatzen diren txa-
pelketetan hasi zen tiroak botatzen.
Ondo zebilela ikusirik Espainiako
txapelketarako probetan hasi zen
parte hartzen. Han ere ondo.

Jarraian Espainiako ekipoan sartu
zen, onenekin batera. Geroago
herrialde desberdinetara hasi zen
joaten Europa zein munduko txa-
pelketetan parte hartuz. Seuleko
joku olinpikoetan ere egondakoa da.
Hurrengo helburua, Bartzelonan
egotea.

Kontaiguzu nola sartu zinen mundu honetan, nola sortu zitzaizun zaletasuna...

Egia esanda tiroek betidanik erakarrri izan didate. Hasieran ehizan ibiltzen nintzen eta gero plater-tiroketan. Ezkondu eta gero, biok lan egiten genuenez, eskopeta bat erosi nuen eta herriz herri joaten nintzen herrietan antolatzen diren tiradetan parte hartzen. Poliki poliki eta urdaiazpiko askotxo irabazi eta gero, mundu honetan sartzen joan nintzen. Geroz eta seriotasun gehiago hartu nuen, Espainiako txapelketetan parte hartzen hasi nintzen eta horrela Espainiko ekipoan sartu nintzen. 1.985. urtean oso ondo ibili nintzen, izugarritzko saltoa eman nuen eta harrez geroztik onenen artean mantentzen naiz. Ez da erreza izaten baina orain arte behintzat nahiko ondo aguantatu dut.

Orain herriz herri joan beharrean herrialdez herrialde joaten zara Europa zein munduko txapelketetan parte hartzeko. Zure lehenengo tiroak bota zenitue-nean pentsaezina izango zen orain zauden tokira iristea.

Ez da burutik pasa ere. Nola jakin-go nuke nik herrietako tiradetan ibiltzen nintzen Seuleko Olinpiadetan egongo nintzela edota Mexiko, Turkia, Alemania edo Ameriketara joan beharko nintzela tiradak egiteko. Neretzako hura ez zen amets bat, orduan ez zelako nere kalkuluetan sartzen. Orain berriz, gauzak beste ikuspuntu batetik aztertu behar. Dagoeneko kontinente danak ibili ditut, Seuleko Olinpiadetan egon nintzen, eta neurri batean normaltzat hartu behar asteburu baten Alemanian txapelketa batean parte hartu behar izatea eta hurrengo astean Los Angelesen.

Bartzelonako olinpiadak

Zure hurrengo helburua Bartzelonako Olinpiadak dira. Plater-tiroketan ibiltzen zaretenen artean, nola egiten da aukeraketa?

Arau guztiak aldatu berri dituzte orain dela gutxi. Lehen gizonen artean bi sartzen ziren, bat txapelketa desberdinetan puntuazio

gehien lortzen zuena eta bestea federazioak aukeratuta. Orain berriz, bi plaza horiek Alemania, Bartzelona eta Turkian jokatu

behar diren tiradetan puntuazio gehien lortzen dutenak joango dira.

Zure ustez ba al daukazu Bartzelonan egoteko aukerarik?

Orain lehen baino gehiago. Jendea aukeratzeko sistema berri honekin dena norberaren eskuetan dago eta ni azken honetan nahiko ondo nabil. Dagoeneko Alemaniako tirada jokatuta da. Finalera bigarren pasatu eta gero azkenean seigarren egin nuen. Bi tirada besterik ez zaigu falta Olinpiadetara zeintzuk joango diren jakitzeko, bata Bartzelonan bertan eta bestea Turkian.

Seuleko Olinpiadetan ere egon zinen. Zer moduzko esperientzia izan zen?

Oso esperientzi ederra izan zen. Olinpiada batean parte hartzea gauzarik handiena da kirolari baten tzat. 60 partaide ginen txapelketan eta bederatzigarren egin nuen. Seigarren ekinaldian 24. eta 25.a huts egin nituen. Ez zait nere bizitza osoan ahaztuko!

Konzentrazioa

Zer behar da horrelako kirola praktikatzeko?

Berezkoa behar da apur bat eta gero maila hartuz gero temple apur bat maila horretan mantentzeko. Zailena horixe da, final batean sartu eta egoten jakin, presioak ez dezala eraginik eduki zuregan, nerbioak kontrolatu eta buru hotza eduki. Oso erreza da platerak apurtzea bainahainbeste dira bota behar dituzun tiroak konzentrazioa erabatekoa izan behar dela, bestela zereginik ez



daukazu. Kirol honetan dena zure eskuetan dago, ez da futbola moduan ekiptoan jokatzeko delako. Plater-tiroketan norberak egin behar dena eta despiste txiki bat edukiz gero dena pikutara.

Eta nola lortzen da hain beharrezkoa duzuen kontzentrazio hori?

Esperientziak ematen dizu lasaitasun hori. Guztiz kontzentratuta egotea oso zaila da, arazo txikiren bat edukiz gero burua ez dagoelako behar den bezala, baina ibiliz bat kontzentrazio maila handi bat lor dezakezu.

Entrenamenduak ere eraginik edukiko dute horretan.

Entrenamenduekin gehien bat teknika ikasten duzu baina bestea esaten dizudana bezala esperientziak ematen dizu. Nik entrenamenduak, ahal dudanean behintzat egun bitik behin egiten ditut eta joaten naizen bakoitzean 25 platerretako hiru serie egiten ditut. Egundako baten mordo bat botatzea baino hobea da aldizkotasun finko batekin entrenatzea.

Lana eta kirola

Nola konpaginatzen duzu lana eta kirola?

Oso zaila egiten zait gauza biak egitea. Aurten urtarrila kenduta, beste hil guztietan 8 egun egin dut lana, beste egun danak txapelketetan parte hartzen eman ditudala. Eta lana erreperatzea oso zaila da, gehienbat egun asko direnean.

Ez al da posible profesionalki horretara dedikatzea?

Ezinezkoa da. Orain dela bi urte bi tirada txarto egin nituen eta kalera bota ninduten. Kontratu bat eginez gero denbora baterako gauzak diferenteak izango ziren baina horrela ezin da. Jarraipena egiten dituzun emaitzeen arabera dago eta horrenbesteko presioarekin jokatzeko gero ezin da ezer egin.

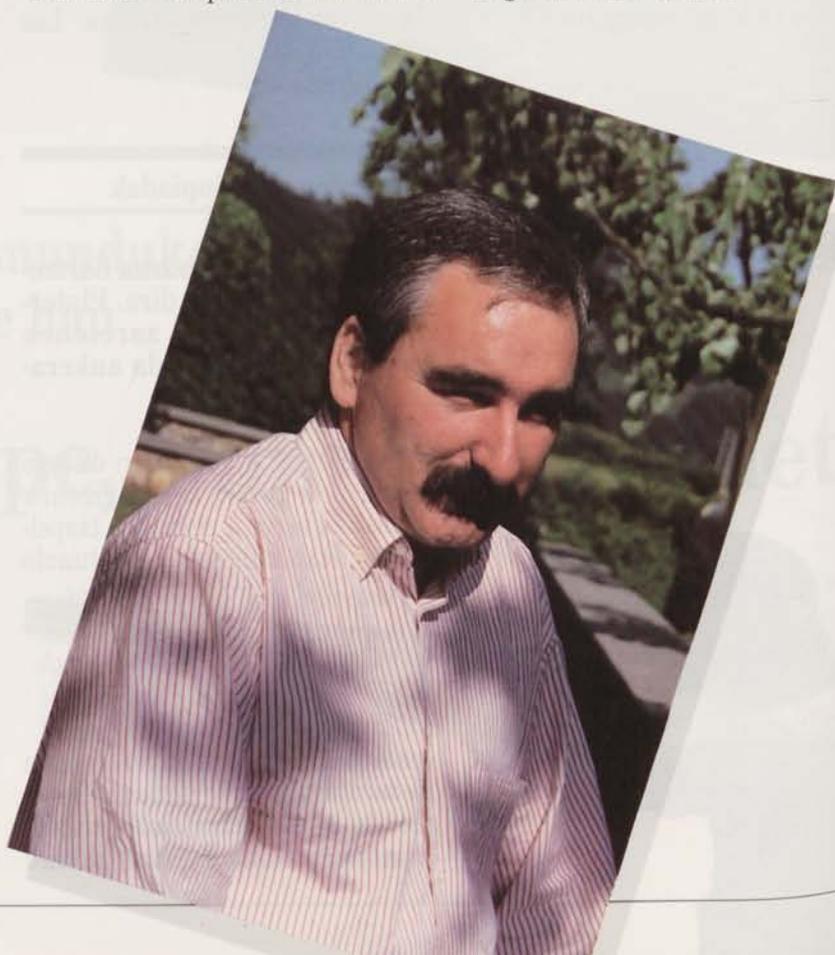
Zein izan daiteke konponbidea?

Nik daukadan arazorik larriena batipat ekonomikoa da, hilean 8, 9 egun lan eginda ezin delako diru gehiegirik jaso. Egia da Federazioetik zerbait ordaintzen digutela, baina ez da asko eta normalean berandu ematen digute. Neretzako behintzat konponbiderik onena

lanean ematen ez ditudan ordu horiek FAGOREko publizitatearen truke jasotzea izango litzateke. Hau da nik parte hartzen dudana txapelketa guztietan FAGOREko publizitatea egitea. Ez dut uste ideia txarra denik are gehiago kontutuan hartuta Italian, Alemania, Mexiko, Australia eta beste herrialde batzuetan finalak telebistaz ematen dituztela; eta ni final gehienetan egon naiz.

Zeintzuk izan dira orain arte lorturiko garaipenak?

Espainiako txapelketa birritan irabazi dut eta Errege Kopa beste bi aldiz irabazi dut. Atzerrian egindako txapelketetan iaz Australian egindako munduko kopan bigarren gelditu nintzen ekipotan eta hamaseigarren banakakoan. ■





Nuevo proyecto empresarial impulsado
por SAIOLAN



Orotariko Kirol Zerbitzuak

ATHLON, deporte y salud para promocionar la calidad de vida

SAIOLANeko bultzatzaile gazte batzuk eragindako enpresal-proiektu bat da ATHLON. Proiektu honek duen helburua bizi-kalitatea indartzea da, beti ere aisialdi aktiboaren bitartez. Osasuna, hezkuntza, aisialdi eta kirol arloan eskeintzen dituzte euren zerbitzuak. Osasun-azterketa, ukaldien tratamendua, osasun hezkuntzari buruzko klaseak eta kirol ekitaldien antolaketa eta koordinazioa dira antolatzen dituzten ekitaldiak.

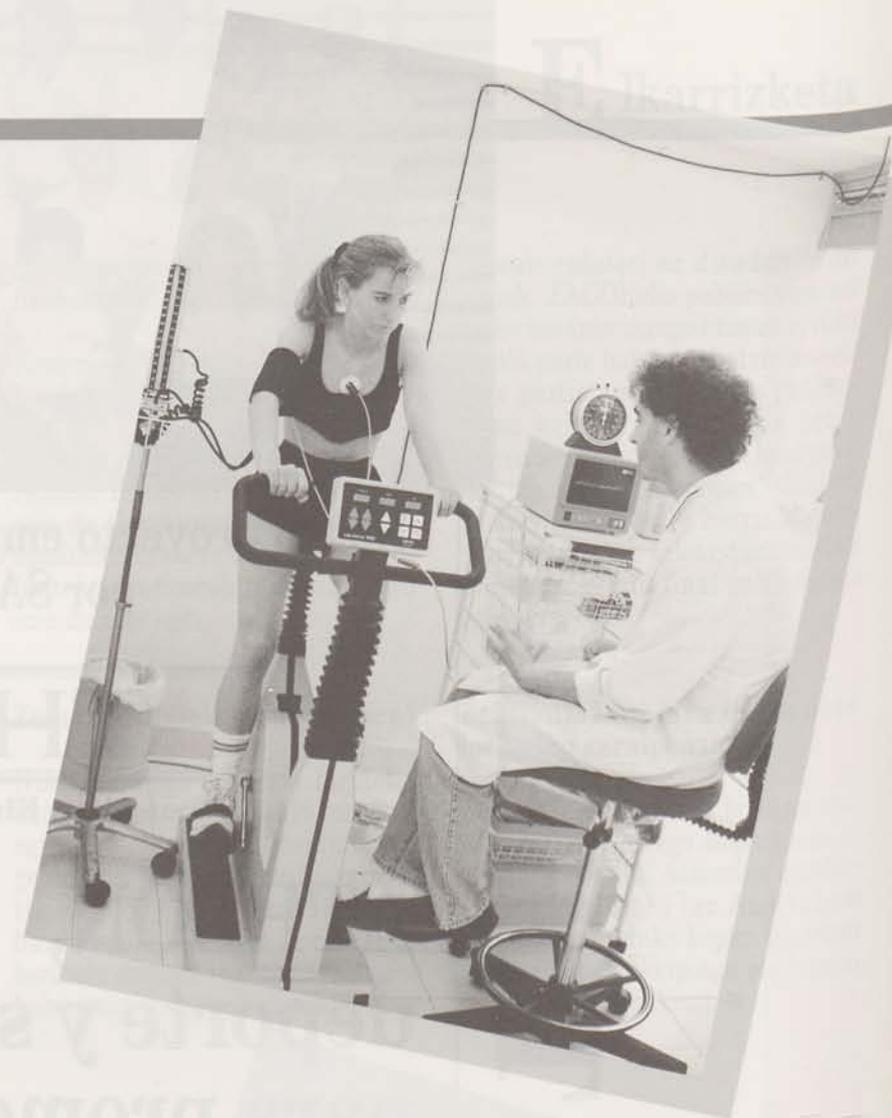
*J. Marcos



ATHLON

Orotariko Kirol Zerbitzuak

La historia de ATHLON comienza allá por el año 1.989. Fue entonces cuando tres jóvenes de Mondragón, un A. T. S., un profesor de E. G. B. especializado en educación física y un médico, dan los primeros pasos para la implantación de un proyecto empresarial en la comarca del Alto Deva ligado a la calidad de vida. Los dos primeros, Txomin Hériz e Isidro Elduayen, entran en SAIOLAN con el fin de dar viabilidad técnico-económica al proyecto, mientras que el tercero, Alberto Garay, atiende la consulta de medicina deportiva en el Polideportivo de Mondragón. El entronque de los dos departamentos, técnico y de salud, es una de las claves de esta nueva iniciativa, al entender que la interrelación entre la actividad física a desarrollar y el seguimiento del estado de salud es fundamento base para la práctica del ocio activo. No en vano entienden la salud no simplemente como la ausencia de enfermedad, sino como lo opuesto a la enfermedad, una condición positiva de bienestar, con experiencias límite de vigor, fuerza, coordinación y tranquilidad. El proyecto en definitiva consiste en potenciar la calidad de vida en las vertientes del deporte y de la salud, entendiendo ambas en la búsqueda de un único objetivo: ayudar a conseguir una mejor calidad de vida a través del ocio activo.



Iniciativa local de empleo

Tomando como punto de partida estas premisas y tras la etapa de formación en SAIOLAN y varias experiencias prácticas en la Ikastola San Viator y Eskola Politeknikoa, en octubre de 1.990 y con la colaboración del Ayuntamiento de Mondragón nace ATHLON S. Coop. como iniciativa local de empleo. El objetivo social de la empresa, recogido en los estatutos de la Cooperativa, consiste en la prestación de servicios en el área de la salud, educación, ocio y deporte. Las actividades que se desarrollan a tal efecto son las siguientes: reconocimientos médicos, atención y rehabilitación

de lesiones, impartición de clases de educación sanitaria y organización y coordinación de actividades deportivas.

En este momento el personal que integra la Cooperativa esta compuesto por 14 personas: dos licenciados en medicina, tres diplomados en enfermería, tres licenciados en educación física, tres diplomados en educación física y tres técnicos en educación física.

Los clientes a los que se dirige ATHLON S. Coop. Ltda. se pueden agrupar de la siguiente manera: Centros escolares, instituciones, entes privados, público en general, empresas, mutuas y profesionales en la actividad física y la salud.



Para finales del tercer ejercicio se espera un incremento interanual en relación a la facturación de clientes de un 163,5 %.

Servicios ofertados

Uno de los servicios emblemáticos de ATHLON es el de organización de actividades extraescolares deportivas. Precisamente en este ámbito se circunscribe el 'Proyecto Deportivo Arrasate', destinado a niños/as de E.G.B. que dependiendo de su edad participan en actividades con carácter lúdico-educativas. En este tipo de actividades participan alrededor de 1.000 niños/as de los diferentes centros escolares de Mondragón.

ATHLON también organiza actividades deportivas generales para enseñanzas medias y universitarias, ofertando entre 15 y 20 actividades anuales para un total de 3.000 personas.

Otro de los servicios que ATHLON oferta es la impartición de clases de educación física destinadas a estudiantes de enseñanzas medias. Actualmente más de 500 alumnos de distintos centros participan en estas clases.

También cuenta con un servicio de medicina deportiva que el año pasado fue utilizado por más de 1.000 personas y cuyo objetivo fundamental es la adquisición de una cultura deportiva y toma de hábitos higiénicos-deportivos adecuados. Además, en el ámbito de la salud, ATHLON oferta un servicio altamente innovador de 'Educación para la salud' cuyos clientes fundamentales son los centros educativos. Periódicamente se realizan reconocimientos

médicos deportivos, programas educativos para la salud, asesoramiento a padres, alumnos, profesores, etc., Este programa de educación para la salud tiene más de 2.500 alumnos/as repartidos por los distintos centros educativos.

En esta variada oferta de servicios también se incluyen programas de gimnasia de mantenimiento para personas de 2ª y 3ª edad, estudios y proyectos, entre los que cabe destacar el encargado por la Diputación de Guipúzcoa sobre la organización del deporte escolar en Guipúzcoa, y la participación en la organización de un 'módulo profesional en educación física' único a nivel de Euskadi.

Inversiones y Formación

Este innovador proyecto promovido por SAIOLAN ha tenido que realizar hasta la fecha unas inversiones de algo más de 8 millones de pesetas, destinadas fundamentalmente a la compra de material informático y médico. Para el próximo ejercicio, las inversiones previstas llegarán a los 23 millones.

Otra de las principales partidas presupuestarias de ATHLON la constituyen los gastos de formación. El hecho de que sea una empresa reciente formada por gente joven, con productos y servicios innovadores que requieren de alta cualificación hace que la formación de su colectivo sea constante al objeto de mejorar y desarrollar su catálogo. Este capítulo constituye el verdadero departamento de I+D de ATHLON y viene a suponer un 10 % de la facturación total. ■

ARRASATE KIROL PROIEKTUA

Arrasate Kirol Proiektua zerbitzu oso proiektu berritzailea da. Berorren xedea, 'haurren bizi-kalitatea hobetzea da iharduera fisiko eta kirolaren bidez'. Arrasate Proiektuan bete nahi diren helburuak, besteak beste, honako hauek dira:

- * Ikasle bakoitzaren ezaugarriak era harmonikoan garatu: fisikoak, afektiboak eta ezagutzazkoak.

- * Aisi pasiboaren aurrean aktiboa bultzatu.

- * Ikaslearen oinarriko kalitate fisikoak garatu jaloasezko ihardueraren bitartez.

- * Euskara bultzatu era naturalean.

- * Gaur egun Arrasaten dauden hiru iorakaskuntz eredu (Ikastola, Pribatua eta Publikoa) arteko oreka bilatu.

Lortu diren helburuak

Egun, OHOk 1.000 ikasle baino gehiagok parte hartzen du bultzatzen diren ondorengo ihardueretan: Psikomotrizitatea (1go eta 2. mailetakoak), aurrekirola (3. eta 4. mailetakoak), askotariko kirola (5. eta 6. mailetakoak) eta lehen espezializazioa (7. eta 8. mailetakoak).

Arrasate Kirol Proiektuaren bestelako lorpen bat profesionaltasun handiko monitore kualifikatu-talde bat biltzea izan da. Horretaz gain, ATHLONek garrantzi handia izan du Arrasateko Kirol Proiektuan figura klabea Batzorde Antolatzailea eratzeko orduan.



ATHLON

Orotariko Kirol Zerbitzuak

Isidro Elduayen ATHLONeko gerentea izateaz gain bazkide fundatzaileetariko bat da. Berarekin aritu ginen Kooperatiba berri honi buruzko asmoaz hitzegiten.

Creemos en la fórmula cooperativa

¿Qué valoración haces de la evolución de ATHLON tras dos años de andadura como empresa?

En principio tengo que hacer una valoración positiva, pero llevando tan sólo dos años y teniendo en cuenta las circunstancias socio-económicas del entorno tenemos que ser moderados. La mejora ha sido sustancial, en dos años hemos creado 14 puestos de trabajo y nuestra facturación ha crecido de manera importante. Por tanto, valoración positiva pero con mucha moderación.

¿Cuáles son los aspectos más innovadores de ATHLON en relación a lo que hasta ahora se ha hecho en el terreno de la calidad de vida?

Como aspecto más destacado está la interrelación que hemos conseguido entre la actividad física y la salud. Sí existen a nivel de España empresas de deporte y de salud pero no hay empresas que aglutinen ambos conceptos. Creo que es importante interrelacionar ambos campos para mejorar nuestra calidad de vida.

¿Cuáles son los proyectos más importantes que habéis realizado?

Todos son muy importantes. Ahora bien como más destacado, ha sido el trabajo que estamos haciendo para la Diputación de Guipúzcoa, que nos ha contratado para que organicemos todo el deporte escolar a nivel de Guipúzcoa. No podemos dejar de mencionar el Proyecto Deportivo Arrasate y el de Educación para la Salud, que en un futuro será un producto estrella con motivo de la LOGSE.

Háblame de las previsiones a medio-largo plazo

Lo más importante es asentar nuestro negocio, siendo discretos, precavidos y humildes, tratando al mismo tiempo de ampliar nuestro catálogo de productos. Otra de las previsiones importantes es la de comenzar a presentar nuestro producto en las empresas. En Estados Unidos hay empresas importantes que se han gastado mucho dinero en programas de salud general para sus trabajadores.

No todas las empresas que han salido de SAIOLAN han sido Cooperativas, ¿Por qué elegisteis la fórmula cooperativa?

Fundamentalmente porque lo hemos mamado desde pequeños y nos parece algo normal y absolutamente racional. Nos parece que es una empresa solidaria, que tú no montas una empresa para enriquecimiento propio sino que buscas una fórmula de vida en la que todo el mundo tiene que participar. Creemos en la fórmula cooperativa, independientemente de que recapitemos sobre la difícil situación actual, que se deriva de la adaptación a un nuevo mercado.

Además en la medida en que somos una empresa que pretende mejorar la calidad de vida de los demás entendemos que tiene que haber una participación de todos para conseguirlo. ■



KOOPERATIBETAKO BERRIAK



EROSKI
LIBURUAK

'Gaur egungo etxekoandreak'

Horixe da 'Eroski-liburuak' argitaratu duen azken liburuaren izenburua. Bertan etxekoandreen inguruan sortzen diren zenbait arazo aztertzen dira: etxekoandreen osasuna, euren arazo psikologikoak, kontsumitzaile izaera, komunikabideek ematen dieten tratamendua, eta beste arazori buruzko azterketa egiten dute adituek liburuak dituen 14 kapituluetan zehar.

Liburu honetan aurki dezakezuena-ren lekuko honako esaldi hauek: 'Etxekoandre batek egiten duen lanagatik, gutxienez 100.000 pesetatako soldata jaso beharko luke hilero', 'Etxekoandreaken lana baztertuta dago, eskergabe eta gogorre-na da, gizonak beste lan egiten du eta fiskalki ez dago onartuta', 'Onartezina da senarra hiltzen denean etxekoandreaki aurreko soldataren % 45 besterik ez ematea', 'Bere senarrarengandik banandu egiten denean etxekoandreak soldatadun emakumeak baino arazo gehiago ditu. Hori dela eta banatu baino elkarbizitza eskasa nahiago izaten du'.

Etxekoandreaken ezaugarriak nagusienak

Etxekoandre gehienak 40 eta 65 urte bitartean aurkitzen dira. Bere etxeko lana ordaintzekotan hilero 120.000 pesetako soldata jaso beharko luke. Egunero (jaiegunak barne) 9 ordu lan egiten ditu eta hala ere bere lana ez da behar beza-la eskertzen.



ANECDOTARIO



Un ciervo conflictivo

Horra doakizuen a tal berri honetan argitaratu dugun lehenengo anekdota da. Ea animatzen zareten eta asko bidaltzen diguzuen.

Es frecuente que los diarios se hagan eco de alguna denuncia proveniente de personas que han sido objeto de bromas pesadas. El servicio militar ha consagrado como clásica la figura del veterano zumbón que embroma, a veces demasiado, al pobre recluta recién alistado. También en las fábricas y en las oficinas son habituales bromas entre compañeros, aunque afortunadamente parece que la costumbre pierde fuerza en una sociedad cada vez más culta y menos 'entretenida' en juegos y chufas en el trabajo por mor de la competitividad.

Pero no estará mal recordar alguna 'inocentada' curiosa que nos haya hecho sonreír en el pasado.

El caso que nos proponemos relatar tiene como protagonista 'sufridor' a una buena persona (los cuales son más proclives a ser embromados que los de carácter agresivo) con afición inquebrantable hacia la caza.

Afición que le llevó a tierras andaluzas donde logró matar un venado protegido por la ley. Ufano y orgulloso de su hazaña no tuvo reparos en contar los pormenores de la batida a quien quiso escucharle. Algunos compañeros de trabajo deci-

dieron darle un susto para lo cual efectuaron una llamada por el teléfono interno y haciéndose pasar por autoridades andaluzas le conminaron a hacer acto de presencia en Huelva con la cabeza del venado. He aquí la conversación mantenida.

– *¿E uté fulano de tal, de la localidá de X?*

– Si, ¿con quién hablo?

Con el jué especiá para delito contra animale y planta de Andalucía- ¡Vaya por Dios!

– *Mie uté, consta aquí una denuncia sobre uté por casá en tiempo de veda un 'bischo' protegío. Po meno de esto de que se le acusa, se afusilaba en la guerra a má de uno. Coño, que se creen sandioses po tené una escopeta. Que no respetan ustede ni a los bischos en peligro de 'extinsió'.*

– Es que yo ... esto... me salió de repente en un recodo y se me escapó el tiro.

– *Ya, ya. eso lo contará uté al tribunal al que tié uté que presentarse ante del día 10 osease, que pasado mañana en Huerva, capital, jusgado de lo penal. Adiós y güen viaje.*

– ¡Joer!...

Cuelgan el teléfono y las risas contenidas hasta entonces estallan en general carcajada entre los bromistas.

Esperan ansiosos que llegue el cazador pero este no aparece. Pasan tres horas antes de que los amigos de la broma empiezan a preguntar por él. 'Se ha ido' -les responden- ha pedido permiso para faltar mañana. Más risas y más chacota. Se lo ha tomado en serio dicen, ¡a ver si ese se ha ido ya para Huelva! ¡Hombre no, no es tan crédulo! Ya se dará cuenta cuando lo piense detenidamente. Por si acaso llamemos a su casa.

– *Oiga, ¡está fulano!*

– No. Hace dos horas que ha salido hacia Andalucía urgentemente.

– *¡Coño!*

Resultado final. Tres de los bromistas en un 'dos caballos' a 120 kms. por hora y saltándose semáforos en rojo en Vitoria y Miranda lograron dar alcance al aplanado cazador a las afueras de Burgos.

Afortunadamente el cazador había dejado la escopeta, después de alguna duda, en casa porque según cuentan, su cabreo fué tan gordo que intentó acabar allí mismo con los 'amiguetes'. Luego, con el tiempo, las cosas volvieron a su cacue. Es decir volvieron a hacerle más bromas, pero eso lo dejaremos para otra ocasión.

Kaminero



ORKLI INVIERTE 600 MILLONES EN LA AUTOMATIZACION DE SUS LINEAS DE PRODUCCION

La Cooperativa ORKLI perteneciente a la Corporación MCC está desarrollando en la actualidad un plan de inversiones por valor de 600 millones de pesetas al objeto de automatizar sus líneas de producción. El desembolso se ha traducido principalmente en la adquisición de una línea dedicada a la fabricación y montaje de grupos

magnéticos y a la introducción de una línea transfer de tres módulos, dos de los cuales servirán para la fabricación de componentes y uno para ensamblajes.

Las mejoras en el sistema de producción permitirán mejorar el ritmo de respuesta frente a la demanda del mercado, disminuir los stocks y las devoluciones de los clientes, así como gestionar y planificar la producción mediante métodos informáticos.

ORKLI cuenta para el desarrollo del proceso de automatización con la asesoría de FAGOR SISTEMAS que se encarga del área de ingeniería.

Como ya hemos informado a lo largo de esta revista, ORKLI pasará a integrarse en la División de Componentes de Electrodomésticos.

Las ventas de la Cooperativa de Ordizia en 1.991 superaron los 3.100 millones de pesetas, de los cuales el 60 % procedieron de las ventas al exterior.



GAIKO INVIERTE CERCA DE 100 MILLONES EN EQUIPOS

La Cooperativa GAIKO ubicada en Alsua y perteneciente a la Corporación MCC ha invertido recientemente cerca de 100 millones de pesetas en la adquisición de una grúa pórtico, la construcción de una cabina para chorreado de pintura y un foso. El fin último de la inversión ha sido el de adecuar sus instalaciones a grandes trabajos de calderería pesada.

Por otro lado, para el presente año GAIKO tiene previsto el aislamiento exterior e interior de una de sus dos naves dedicadas a talleres.

GAIKO está especializada en generadores de vapor y calderería media y pesada. Cuenta con una plantilla de 40 trabajadores y su cifra de ventas en el pasado ejercicio alcanzó los 500 millones de pesetas.

Entre sus últimos trabajos destaca un puente flotante cuyo destino ha sido el Puerto Autónomo de Bilbao.

GENERAL MOTORS ELIGE A LA CORPORACION MCC COMO MEJOR CORPORACION DEL AÑO

La multinacional americana General Motors ha elegido a la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) como la mejor Corporación Europea del año y a las Cooperativas Fagor y Batz, ambas pertenecientes a la Corporación MCC, entre los mejores proveedores europeos de 1.991. Además de las citadas empresas también la Cooperativa Cikautxo y V. Luzuriaga son proveedores de General Motors.

El galardón como mejor proveedor del año y mejor Corporación le fue entregado a Javier Mongelos, Presidente del Consejo General de MCC, por el Vicepresidente de General Motors, José I. López de Arriortúa, en un acto celebrado

recientemente en Sevilla y al que acudieron representantes de las principales empresas suministradoras de General Motors.

En su discurso de agradecimiento, Javier Mongelos destacó los estrechos e históricos lazos que unen a la Corporación MCC con General Motors desde hace años, subrayando asimismo la cada vez más necesaria colaboración entre los proveedores de Componentes y el fabricante final de automóviles.



FAGOR LUZURIAGA, PREMIO NACIONAL A LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Fagor Luzuriaga ha obtenido el Premio Nacional a la Seguridad en el Trabajo (Trofeo Diploos), otorgado anualmente por la Asociación de Prevención de Accidentes (APA), que agrupa a las Mutuas españolas de Accidente de Trabajo.

Fagor Luzuriaga se ha hecho acreedor a este galardón, en opinión del Jurado, 'por haber sido la empresa que más se ha distinguido en 1991 en materia de Seguridad e Higiene Industrial, tal como se refleja en la Memoria de Actividades de su Servicio de Prevención'.

La estrategia y puesta en marcha de acciones y programas para la mejora de la Seguridad Laboral ha supuesto que, en un período de cinco años (1987-1991), Fagor Luzuriaga haya reducido en un 60,4% el Índice de Gravedad (duración de los accidentes) y en un 70% el Índice de Frecuencia (número de accidentes por hora de trabajo), situándose actualmente a nivel de las mejores empresas de su sector en Europa.

La política de Seguridad en el Trabajo de Fagor Luzuriaga se asienta en tres pilares: existencia de un Plan de Seguridad Total, funcionamiento por objetivos contando con la participación activa de los Comités de Seguridad y, en tercer término, Control Total de Pérdidas por posibles deficiencias en Seguridad.

Los logros obtenidos y el Premio a la Seguridad en el Trabajo supone el reconocimiento a una intensa labor de equipo que incluye a la Dirección, mandos, técnicos de prevención y a la representación del personal.

FAGOR SUSCRIBE CONTRATOS CON GENERAL MOTORS Y VW SEAT POR VALOR DE 2.200 MILLONES DE PESETAS

Fagor ha suscrito un contrato con General Motors, para el suministro de discos y tambores destinados a varios modelos de Opel por una cifra de negocios anual de 1.200 millones de pesetas.

Asimismo, ha realizado un acuerdo con Volkswagen Seat, para la fabricación de tambores mecanizados destinados al equipamiento del Polo, Ibiza y Toledo, por valor de 1.000 millones de pesetas anuales.

Esos acuerdos se unen a los efectuados el año pasado con Honda (Discos de freno, colectores y portamanguetas para el modelo Syncro), General Motors (300.000 bloques de motor anuales para un nuevo modelo de diesel), que comenzarán a materializarse en el último trimestre del presente año.

Otalorako Berriak



OTALORA HEZKUNTZETXEAK TXOSTENA ARGITARATU

Otalora Hezkuntzetxeak 1991 ekitaldiko txostena argitaratu berri du hile honetan. Bertan joan den urtean zehar biziriko gertakari eta burututako ekitaldien berri ematen ditu txosten honek.

Ohizko sarrerarekin batera, beste sei kapituluk osatzen dute Otalorak lehengo aldiz argitaratu duen txosten hau: Otalorako funtzioa, Zuzendaritza formakuntza, hezkuntza eta hedakuntza kooperatiboa, ekitaldi orokorrak, aurrekontuaren gestioa eta bertako organigrama.

Kapitulu azpimargarriena Zuzendaritza Formakuntza izan daiteke. Hala nola joan zen urtean Zuzendaritzari buruzko Masterra burutzeaz gain, ikastaro monografikoak eta mintegiak egin ziren esperientzia duten profesionalak erreziklatzeko asmoz. Postgraduatu formakuntzak ere protagonismo berezia hartu zuen kooperatibek dituzten zuzendari-beharrei erantzuteko tresna egokia bait da. Bestealde gabinete soziologikoak burututako ekitaldiak, antolatutako hitzaldiak, hezkuntza kooperatiboari buruzko ikastaroak eta bestelako ekitaldien berri ematen du txosten honek.





RAMON ROTETA, MARTIN BERASATEGI ETA KOLDO LASA SUKALDARIAK OINATIKO OSTALARITZA ESKOLAN EGON ZIREN

Pasa den hilean Ramon Roteta, Martin Berasategi eta Koldo Lasa sukaldari euskaldunak Oinatiko Ostalaritza Eskola bisitatu zuten. Donostia aldean horrelako esperientzia egin nahi dutela eta oso interesatuta etorri

ziren SAIOLAN-eko gazte batzuk bultzaturiko enpresa honetaz. Protokoloa bete nahian, lehenbizi Oinatiko Udalan egon ziren, bertan harrera berezia jaso zutelarik. Handik hotelera abiatu ziren bertako antolaketa ikusteko asmoz eta bukatzeko sukaldaritzatik pasatu ziren. Bisita egin eta gero hiru sukaldariek eta Ostalaritza eskolako arduradunek Lasa Jatetxean egin zuten bazkaria.

GRUPO DANOBAT, UNIDOS POR LA CALIDAD

DEBAKO, lider nacional en la fabricación de máquinas herramienta, acordó en su asamblea celebrada el día 21 de mayo de 1992, denominarse GRUPO DANOBAT, en base a su marca comercial más prestigiada internacionalmente. El Grupo planea ser un competidor de carácter europeo en la construcción de máquinas y sistemas con elevados niveles de calidad y fiabilidad. Para el logro de ese objetivo se están realizando implantaciones comerciales propias y optimizando las acciones de marketing mediante una progresiva reducción de marcas comerciales con vistas al mercado mundial.

Nota de la redacción del T. U.

La Redacción del T. U. Lankide ha estimado oportuno dedicar algunas páginas a una nueva sección que titulamos 'Anekdotegia' en la cual damos cabida a todo tipo de anécdotas ligadas a la actividad laboral de nuestros cooperativistas.

Por tanto, si queréis publicar en T. U. Lankide experiencias singulares de carácter anecdótico que hayáis vivido durante vuestra

actividad laboral enviar dichas colaboraciones a la siguiente dirección:

T. U. LANKIDE
OTALORA, Azatza Auzoa
Apdo. 39
20550 ARETXABALETA
(GIPUZKOA)

La única condición es que la extensión de vuestros escritos no sobrepase los dos folios. No olvidéis firmar vuestras colaboraciones y enviar algún teléfono para que en caso de duda podamos contactar con vosotros.

Podéis escribirnos tanto en euskera como en castellano.

¡Animaros! Seguro que tenéis muchas anécdotas que contarnos.

Nos han visitado...

EL CONSEJERO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE NAVARRA VISITO LA CORPORACION MCC

El pasado 26 de mayo estuvieron en Mondragón el Consejero de Industria y Comercio del Gobierno de Navarra, Angel Rodríguez San Vicente, el Director General de Industria Juan Ramón Jiménez y el Director General de Trabajo y Bienestar Social, Angel Ortega.

La jornada transcurrió con varias visitas a algunas cooperativas de la Corporación. En primer lugar visitaron Ikerlan, donde fueron recibidos por su Director Carlos Redondo y Pedro Etxabe, Director de Marketing. A continuación se dirigieron a Eskola Politeknikoa (donde está



tomada la fotografía), donde les recibió Ignacio Lakunza, Director del Centro. Posteriormente visitaron la planta de frigoríficos de Fagor y la

sede central de Caja Laboral Popular.

Con un almuerzo en el Caserío Olandixo concluyó la visita.



IPAR-IRLANDAR LAN SUSTATZAILEAK

“Northern Ireland” deritzan herritik zortzi lan sustatzaile etorri zitzaizkigun pasa den hilean Arrasate Korporazio Kooperatiboa ezagutzeko asmoz.

Ipar Irlandan ere langabezi tasa handia dute (% 17koa). Hori dela eta eskualdeko Gobernu organoek lana aurkitu eta sustatu nahian dabilta.

Gurekin egon ziren bitartean FAGOR-eko hozkailuen lantegia, EOSKI, ESKOLA POLITEKNIKOA eta SAIOLAN bisitatu zuten.

Oso bide interesgarria iruditu zitzairen SAIOLAN enpresa berriak sortzeko. Alde hortatik, eta kontutan hartuta eurek berdineko lana egiten dutela, bidezkoa ikusi zuten elkar harremanak sendotzea.





LAGUN-ARO

MODIFICACIONES ESTATUTARIAS APROBADAS POR LA ASAMBLEA

En el pasado mes de Abril es cuando entraron en vigor todas las modificaciones estatutarias aprobadas por la Asamblea General de Lagun-Aro.

En especial, las modificaciones aprobadas durante la reunión de este año eran de una gran importancia, no sólo cualitativa sino económica.

Con los datos de Abril, podemos resumir las consecuencias en las siguientes:

-El igualar las cotizaciones de capitalización al factor de conversión uno ha supuesto un superávit de reservas de 304,5 millones de pesetas. Esto es lógico, porque hasta el momento sólo han bajado las Cooperativas que se encontraban por encima de dicho factor, siendo mínimas las que, estando por debajo, han ido al uno. Como el plazo para este cambio es hasta el 31 de Diciembre, las Cooperativas que estén por debajo irán acomodándose gradualmente a las nuevas cifras, por lo que este superávit es ficticio en la actualidad.

-La revalorización vitalicia de las pensiones para pensionistas, viudas y mayores de 45 años ha supuesto unas necesidades de reservas de 21.345,49 millones de pesetas.

-Por último, la figura de mutualista en suspenso supone unas necesidades de 5.636 millones de pesetas.

Todo ésto nos lleva a unas necesidades de reservas de 109.678,36 millones de pesetas. Si tenemos en cuenta el Fondo Patrimonial existente a 30 de Abril, así como los Resultados hasta dicha fecha, existe un superávit Patrimonial de 3.247,62 millones de pesetas.

La buena marcha de las inversiones de nuestra Entidad ha hecho posible asumir hasta el momento los cambios aprobados por la última Asamblea. En esta línea, y dentro de una política de prudencia y seguridad, que siempre nos ha guiado, se confía en seguir incrementando el nivel de seguridad de nuestras prestaciones.

GURI DAGOZKIGUNAK

"La firma guipuzcoana Goiti, dedicada al montaje de máquinas y a la fabricación de herramientas, facturó en 1.991 un total de 1.230 millones de pesetas. Del volumen final de ventas, 338 fueron realizados en exportaciones. (...) Los acuerdos firmados por la empresa permitirán también este año aumentar las ventas en Africa y Latinoamérica. A pesar de la fuerte competencia de las multinacionales en estas áreas, Goiti tiene ya dos máquinas punzonadoras en Africa y 15 esparcidas entre México, Cuba, Venezuela y Argentina".

El Correo Español-El Pueblo Vasco
Mayo 1992

"La división financiera de la nueva Corporación Cooperativa Mondragón (CCM), que agrupa a Caja Laboral Popular (CLP) y a Lagun-Aro, obtendrá un beneficio bruto de 23.467 millones de pesetas y un cash-flow de 25.000 millones a finales de 1992. El neto patrimonial de esta división superará los 181.000 millones de pesetas y tendrá unos recursos de acreedores por encima de los 419.000 millones, convirtiéndose de esta manera en una de las corporaciones financieras más importantes del País Vasco y del conjunto del Estado.

Expansión - Junio 1992



OTALORA

Aozaraza Auzoa
Apartado 39
20550 Aretxabaleta

Cartas al Director

NO ESTOY DE ACUERDO

No estoy de acuerdo con Jesús Larrañaga cuando afirma en el artículo "El cooperativismo del tercer milenio" publicado en el T.U. de mayo de 1992 que "el capital es el único poder inalámbrico que se reproduce igual en todo el orbe, por aceptación jurídica universal." Y no estoy de acuerdo por varias razones: El poder del capital no se ejerce igual en Colombia que en el Japón. Son tan amplias las diferencias que un procedimiento válido en el primer país es, incluso, ilegal en el segundo. El capital, que no deja de ser un medio y una herramienta depende del o de los que lo utilizan. Y en la misma medida que no sería correcto decir que un destornillador determina la esencia del trabajo porque en todo el mundo se utiliza el destornillador, tampoco podemos decir que la empresa, en la que intervienen muchas herramientas -creatividad, calidad, organización, financiación, esfuerzo, motivación- queda subordinada al capital exclusivamente por su viabilidad.

Para instalarse en mercados alejados de los medios culturales y geográficos propios no importan tanto los aspectos económicos como los culturales. Hay infinidad de fórmulas para salvar las dificultades legales y financieras pero cuando faltan conocimientos técnicos, o no se conecta

con la forma de ser del cliente no hay nada que hacer. Seguro que en el Japón tiene mayor aceptación empresarial la cultura cooperativa que el producto español, siendo que las ideas no son estrictamente material económico y un producto industrial sí. Si queremos competir tendremos que cambiar de mentalidad, no de dinero.

No es correcto determinar la bondad o no de algo por el hecho de que sea aceptado universalmente y en todas partes tenga las mismas características porque sería tanto como decir que la fuerza que es universal es más práctica para las relaciones entre los pueblos que los idiomas. La enorme dificultad que supone la diversidad de lenguas no es óbice para creer que el mejor medio inalámbrico sea precisamente el diálogo (aunque sea sólo por señas).

Cuando Dn. José María dice que los elementos de futuro son la participación e implicación de los trabajadores no se le entiende. Pero a los japoneses que saben sacar provecho (calidad total) de esta idea ¿a esos si se les entiende!.

¿No será que el prisma que utilizamos nosotros para analizar la empresa sea economicista y no este-mos habituados a medir en términos humanos?

Los antiguos espartanos medían las condiciones físicas porque su metro

era la fuerza, pero Atenas midió la inteligencia porque creían en otro patrón diferenciador. Me quedo con la vara de medir de estos últimos. Y también me quedo con el sistema cooperativo cara al futuro por mucho que el capitalismo ofrezca mejores alternativas a corto plazo.

Jesús, con todo el respeto que me mereces, siento decirte que no estoy de acuerdo.

José María Larrañaga

a) No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son aceptadas necesariamente por la Redacción del T. U.

c) Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D. N. I. de su autor/autores.

10 preguntas a..

Martín Abarrategi

Jefe de Producto del Departamento de Marketing de C. L. P.

'Las Cooperativas se han deshumanizado'

Ha visitado más de 30 países, lo que le ha aportado mundología, cultura y tolerancia. Se confiesa devoto de base de 'Maritxu Kajoi'. Próximo destino, Sevilla.

J. M. F.



- **¿Por qué crees tú que eres un hombre popular?**
En primer lugar por mi familia. Tengo hasta primos carnales gitanos. Siempre que un gitano me pide dinero le doy algo, igual es pariente.
En segundo lugar por mi cuadrilla, todos unas 'perlas'. La mayoría son miembros de la secta de las 'Tres Bes': botella, baraja, bragueta.
- **¿Cuál es el origen de tu apodo 'Martin Bixi'?**
Era el apodo de mi abuelo paterno Martín. En Mondragón todas las familias antiguas tenemos mote.
- **Has visitado más de 30 países. ¿Para qué sirve conocer medio mundo?**
El viajar aporta mundología, cultura y, sobre todo, tolerancia. Conoces nuevas gentes, nuevas culturas, nuevas costumbres y nuevos dioses. Creo que nadie está en posesión de la verdad.
- **¿Eras más golfo hace 20 años?**
Naturalmente. Ahora cuando hago un 'nocturno completo' estoy tres días entre la vida y la muerte. He dejado paso a mis sobrinos que vienen pegando fuerte, debe de ser cosa genética.
- **¿Cuál es tu relación actual con Maritxu Kajoi, patrona de los 'txiki-teros'?**
Ahora soy devoto de base. A principios de la década de los sesenta mi cuadrilla y yo le pusimos el apodo, la fiesta vino años más tarde.
- **¿En qué han cambiado nuestras Cooperativas en los últimos 20 años?**
Pensamientos, pág. 25: 'Lo humano, el hombre, (ser inteligente, libre y responsable) es el centro y el eje de la estructura y espíritu cooperativo'.
Pensamientos, pág. 101: 'El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse'.
Creo que en esta necesidad de las Cooperativas de adaptarse a los nuevos tiempos, los factores humanos han perdido importancia ante los técnicos y económicos. Las Cooperativas se han deshumanizado.
- **¿Cuáles son los países que más te han atraído? ¿Por qué?**
La India, me pareció impresionante; Cuba, fué donde más me he divertido; Polinesia Francesa e Isla de Pascua, por su belleza y espectacularidad y Brasil y Tailandia, por ser paraíso para solteros
- **¿Tienes programado tu próximo viaje?**
Sí, me gustaría ir a Java, Bali y las Islas Célebes en Agosto. Por Sanjuanes me voy a la Expo de Sevilla.
- **En el terreno de tus aventuras personales, ¿hay algo que te gustaría hacer que todavía no hayas hecho?**
Hacer, hacer, creo que he hecho de todo. Me gustaría repetir, pero con 50 años no podría.
- **¿Qué opinión tienes acerca de la nueva Corporación?**
Creo que es una experiencia positiva, sobre todo para las Cooperativas Asociadas, más que para Caja Laboral.