

# TU

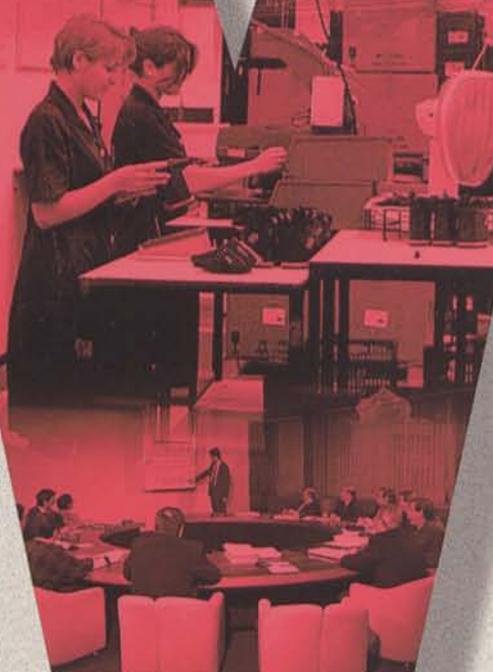
L A N K I D E

antzinakoak

**MOLDEO  
DE FUNDICION  
EN SUELO**

estrategias  
de empresa

**LANEAN  
ERE EUSKARAZ**



## EL EMPLEO COOPERATIVO

# TU

LANKIDE



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

#### ARGITARATZAILEA:

OTALORA  
(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza, 20550 Aretxabaleta,  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: (943) 79 79 99  
Faxa: (943) 77 07 88  
Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

##### Lehendakaria:

Juan M<sup>e</sup> Otaegi.

##### Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoinga.

José M<sup>e</sup> Larramendi.

José M<sup>e</sup> Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



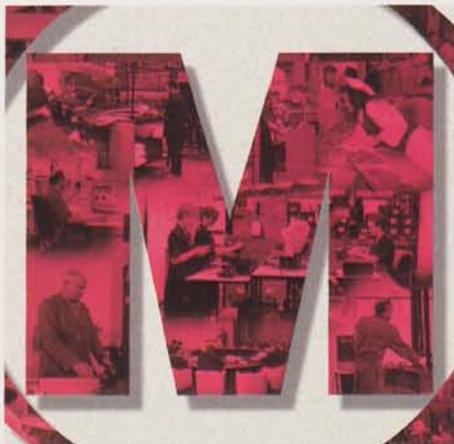
**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

© AZATZA, S.L. Debekaturik, dago kopieratu, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egina aipatzen ez bada.

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

## bitz gutxitan

# El empleo cooperativo



Ha llegado el momento de dar un mayor impulso a la incorporación de nuevos socios de trabajo. El contexto no puede ser más oportuno. Nuestras cooperativas cuentan con unas plantillas equilibradas y una situación financiera saneada; las perspectivas apuntan a un incremento de nuestra actual presencia en el mercado.

## Mesa Redonda: el empleo cooperativo

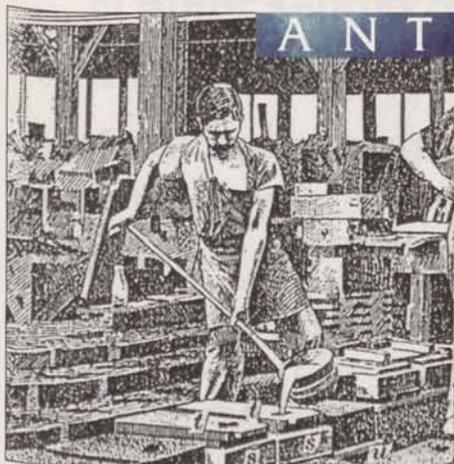


Cuatro gerentes de nuestras cooperativas dialogan en torno a cuestiones que el moderador plantea en torno a la realidad del empleo cooperativo: F. Bilbao (KIDE), C. Alcalde (EMBEGA), M.A. Amenabar (ZUBIOLA) y J.M. Arregi (COPRECI)

# Lanean ere euskaraz

Euskararen aldeko prozesua garatuz doa gure kooperatibetan. Jadanik, Alecop, Fagor Ederlan, Fagor Elekatresnak, Fagor Sistemas, Irizar, Maier eta MCCn martxan dira Mikroplangintzak. Epe motzera beste kooperatiba batzuetan ere inplantatzea espero da.

ANTZINAKOAK



**EL MOLDEO DE FUNDICION EN SUELO**

Actualmente, la fundición de piezas grandes, en series cortas y unitarias, conserva parte de las formas de trabajar y de la dureza de hace décadas, requiriendo profesionales con conocimientos y gran experiencia.

**97a: proiektu sendoak gauzatu dituen ekitaldi positiboa**

Urtero bezala, maiatzaren bukaera aldera aurkeztu ziren 97 ekitaldiko datu eta gauzatutako proiektu aipagarrienak. Bestek beste: kolaborazio hitzarmenak, Mondragon Unibertsitatearen proiektua, eta hiru taldeetako emaitzak goraiatu ziren. 98 ekitaldiaren nondik norakoa ere aurreratu zen.



**Fagor Taldeak euskara bultzatzeko hitzarmena sinatu**

Fagorrek hitzarmena sinatu du EMU-Nekin, lana euskalduntzeko helburuarekin sortutako elkartearekin, Taldea osatzen duten zazpi kooperatibetan euskararen erabilera bultzatzeko.



**Maier inaugura la nueva planta de Ferroplast en Vigo**

Con la inauguración de esta planta se instala la primera realidad industrial de MCC en Galicia.

Ferroplast se sitúa, tras la renovación de los últimos años, como empresa líder en el sector de automoción.

*sumario*

*editorial* 4

Coherencia cooperativa y empleo cooperativo

*en portada* 5

■ Evolución del empleo y empleo cooperativo (J. Goienetxe) . . . . . 5

■ "Crearemos más empleos cooperativos" (A. Cancelo) . . . . . 8

■ Mesa Redonda: el empleo cooperativo . 12

*estrategias de empresa* 16

*colaboraciones* 18

■ Asamblea General de MCC Inversiones . . . . . 18

■ Evolución de la Fundación MCC . . 20

*antzinakoak* 22

*begi belarri* 26

*aula cooperativa* 32

*3ª edad* 34

*kooperatibetako berriak* 36

**E**n no pocas ocasiones hemos valorado positivamente la capacidad de adaptación de nuestras Cooperativas a un entorno que cambia rápido y que además cambia guiado por la suprema exigencia de la competitividad.

Es bastante evidente que este fenómeno, que no sólo afecta a nuestras cooperativas sino a todo el terreno empresarial y social, va incorporando un marco de relaciones donde las diferencias entre unos y otros ciudadanos se han hecho más profundas.

El gran debate y el gran desafío Europeo hoy día es cómo erradicar una de las principales fuentes de estas diferencias: la existencia de un alto nivel de desempleo.

También los cooperativistas hicimos este debate en 1994 a través de la ponencia "Fundamentos y Criterios para la Gestión del Empleo en MCC". Acabábamos de salir de una importante crisis del Grupo Industrial que había tenido efectos negativos hasta entonces desconocidos, que condujeron a importantes tasas de desempleo.

De ahí que el tono general de la ponencia, influenciado lógicamente por la circunstancia que acabábamos de atravesar, fuera de defensa de la generación de empleo como terapia a la situación de desempleo vivida, sin más matizaciones.

Baste para ello recordar lo que se denominaba como criterio fundamental de la ponencia.

**"Crear Empleo Rentable y Competitivo: éste debe de ser nuestro empeño principal, ya que es el único modo de mantener y desarrollar el empleo sobre bases sólidas y con proyección futura".**

En este contexto y al paio de una evolución económica favorable y de una gestión de carácter expansiva, las cooperativas han sido muy activas en la generación de empleo, que se ha ubicado principalmente bajo la modalidad de trabajadores eventuales por cuenta ajena, en línea con las pautas seguidas por el conjunto empresarial

en el Estado Español.

Hemos llegado de esta manera a una situación en la que por cada 3 cooperativistas hay un trabajador eventual por cuenta ajena en el Grupo Industrial.

Es una situación que necesariamente debemos de reconducir. En este caso la reconducción y la adaptación viene urgida por el respeto a nuestros principios básicos y porque tenemos la capacidad objetiva de poder hacerlo sin afectar a nuestra capacidad de desarrollo.

El equilibrio entre el cumplimiento estricto de nuestros principios básicos y los requerimientos de competitividad exigidos por el entorno es sin ninguna duda un equilibrio flexible y dinámico en el tiempo. Pero en

cada etapa debe de resolverse de modo que no atente a la "COHERENCIA COOPERATIVA".

Las circunstancias que rodearon al Congreso cooperativo de 1994 poco tienen que ver, afortunadamente, con la realidad y expectativas de 1998.

La cuantía de trabajadores eventuales por cuenta ajena hoy no es coherente desde el plano cooperativo, ni tampoco es aconsejable desde una visión de más largo plazo de integración empresarial.

Así lo han entendido la Comisión Permanente y el Consejo General de la Corporación, que han puesto en marcha los mecanismos necesarios para que se profundice en cada una de las cooperativas y agrupaciones, con el objetivo de reconducir esta situación hasta los niveles que se entiendan objetivamente razonables para dar respuesta a los requerimientos de flexibilidad, incrementando en consecuencia el empleo cooperativo.

Hay que confiar plenamente que esa capacidad de adaptación que las cooperativas han demostrado respecto de las exigencias del entorno, estará presente de igual manera cuando las exigencias se derivan de nuestra propia esencia cooperativa.

TU

## Coherencia cooperativa y empleo cooperativo

**El autor señala que ha llegado el momento de dar un mayor impulso a la incorporación de nuevos socios de trabajo. Apela al compromiso de todos para lograrlo.**

# Evolución del empleo y empleo cooperativo

**JESUS GOIENETXE**, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE GESTION SOCIAL DE MCC

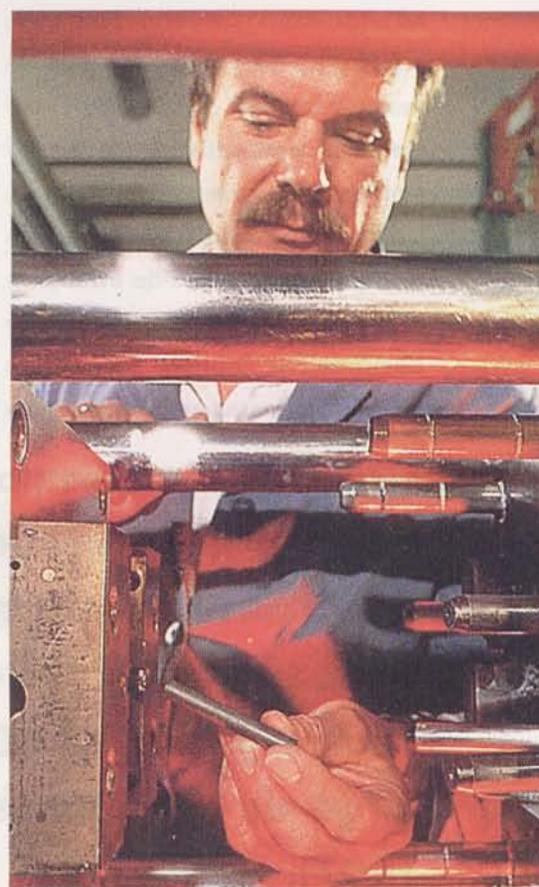
**E**l año 1992 marcó el inicio de una profunda crisis económica que afectó sobremanera al sector industrial. Esta fuerte caída en la actividad, que se prolongó durante el ejercicio 1993, tuvo una importante incidencia en el nivel de empleo.

La Corporación, con una elevada presencia de cooperativas industriales, no fue ajena a este contexto. Aunque la crisis tuvo una incidencia bastante generalizada, sus efectos se dejaron notar en mucha mayor medida en unas actividades que en otras. Ello hizo que muchos negocios tuvieran serias dificultades para poder seguir ofreciendo trabajo incluso a sus propios socios, con lo que se incrementó considerablemente el

recurso a los calendarios móviles, reubicaciones, prejubilaciones, e incluso al propio desempleo efectivo, eso sí, de carácter temporal, de tal forma que la vinculación societaria no se viera cuestionada. El déficit que llegó a alcanzar la prestación de Ayuda al Empleo de Lagun-Aro (casi 4.000 Mptas.) es un fiel reflejo de lo acontecido en aquellos momentos.

El descenso del empleo industrial se vio atemperado en el conjunto de la Corporación por el crecimiento del empleo en el Grupo Distribución, enmarcado en un importante proceso de crecimiento.

A partir de 1994, la situación comienza a cambiar. Frente a una caída del PIB estatal del 1,2% en 1993, éste experimenta un incremento del 2,1% en 1994, para



alcanzar ya el 2,7% en 1995. En 1996 el crecimiento vuelve a moderarse hasta el 2,3% para incrementarse de nuevo en el pasado ejercicio 1997, en el que el PIB experimentó un crecimiento del 3,4%.

Esta coyuntura favorable, juntamente con el dinamismo que muestran las cooperativas, hace que el nivel de empleo de las cooperativas de la Corporación aumente sin interrupción desde 1994. Además, el crecimiento afecta a todas las Divisiones, si bien la incidencia varía sensiblemente de unas a otras.

Este ciclo coincide además con una etapa de desarrollo en la que se impulsa la internacionalización -con apertura de centros productivos en el exterior- y el desarrollo, a través de la colaboración o joint-venture con otros partners o de la toma de participación en empresas no cooperativas.

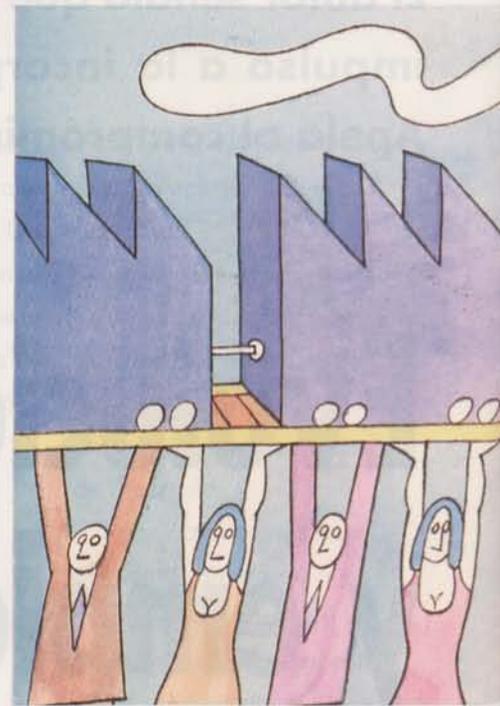
Este gran dinamismo, derivado de la clara apuesta que nuestra Experiencia Cooperativa hace por el empleo, y que se manifiesta tanto en los Principios Básicos ("voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad") como en las Políticas Generales ("lograr un incremento equilibrado

de puestos de trabajo, propiciando su consolidación en actividades rentables"), es el que ha llevado a que nuestra Corporación haya podido generar 8.400 empleos netos a lo largo de los últimos cuatro años (1993-1997).

Y éste es un aspecto del que todos los que participamos en este proyecto debemos sentirnos orgullosos, ya que la creación de empleo es probablemente la mayor aportación que la empresa realiza a la sociedad, sobre todo en estos momentos en los que el trabajo se ha convertido en un bien escaso y, como tal, en objeto de preocupación prioritaria.

### Empleo cooperativo

Sin embargo, el empleo cooperativo no presenta un comportamiento similar. Su crecimiento neto es bastante más moderado, llegando a ser prácticamente nulo en lo que respecta al Grupo Industrial. Esta realidad no debe ser indiferente para nadie de los que conformamos esta Corporación "Cooperativa". Pero, dicho esto, he de apuntar también que se trata de un problema de gran complejidad, sobre el que no cabe realizar planteamientos simplistas ni



demagógicos.

Ya se ha apuntado anteriormente que una buena parte del incremento del empleo en la Corporación se ha focalizado en nuevas actividades que, por diversas circunstancias, no han podido ser desarrolladas en régimen cooperativo (implantaciones en el exterior, joint-ventures, etc.). Pero también es igualmente cierto que prácticamente la totalidad del empleo generado en nuestras propias cooperativas industriales a lo largo de estos últimos años se ha sustentado en la contratación de trabajadores por cuenta ajena, de tal modo que las incorporaciones de nuevos socios han venido a cubrir las bajas registradas, principalmente por jubilación, en su mayor parte anticipada.

Para esta importante contratación de asalariados, que en nuestra realidad se asimila a trabajadores temporales, se aduce como principal razón la necesidad de alcanzar un adecuado nivel de flexibilidad que

**Este gran dinamismo, derivado de la clara apuesta que nuestra Experiencia Cooperativa hace por el empleo, es el que ha llevado a que nuestra Corporación haya podido generar 8.400 empleos netos a lo largo de los últimos cuatro años (1993-1997).**



permita a nuestras cooperativas desenvolverse en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Y es lógico que, tras una profunda crisis, en la que el nivel de trabajadores temporales queda reducido a la mínima expresión, éste vuelva a incrementarse en la posterior fase de recuperación hasta alcanzar posiciones razonables.

Hemos de tener en cuenta que, como consecuencia de la filosofía que impregna a esta Experiencia Cooperativa, los socios que trabajamos en ella contamos con mayores garantías de estabilidad en el empleo que los trabajadores indefinidos de las empresas de capitales, cuyo contrato puede ser rescindido en cualquier momento previo abono de la correspondiente indemnización. Ello hace que las decisiones en relación a la incorporación de nuevos socios sean muy bien pensadas, máxime cuando el recuerdo de la última crisis está muy presente.

Pero este ritmo de incremento en la contratación de asalariados, que hasta la fecha ha estado suficientemente justificado, no puede mantenerse en el futuro, ya que los niveles de flexibilidad alcanzados en la mayoría de las actividades son más que suficientes.

Aunque la tasa de temporalidad de nuestras cooperativas sigue siendo claramente inferior a la del conjunto del estado español (33,3%, lo que significa que por cada dos asalariados fijos hay uno temporal), ésta se sitúa ya en niveles superiores a la media europea (15%).

## Impulso

Por consiguiente, ha llegado el momento de dar un mayor impulso a la incorporación de nuevos socios de trabajo. El contexto no puede ser más oportuno. Nuestras cooperativas cuentan con unas plantillas equilibradas y una situación financiera saneada; las perspectivas apuntan no sólo a una consolidación de nuestra actual presencia en el mercado, sino a un incremento de la misma, sobre todo en el ámbito internacional; la puesta en marcha del euro y nuestra incorporación a la UEM nos

abre un horizonte de mayor estabilidad, en el que los ciclos no deben ser tan acentuados; y el fondo de ayuda al empleo de Lagun-Aro alcanza ya posiciones de superávit que nos permitirán afrontar futuras necesidades con mayores garantías.

Además, la nueva figura del socio temporal, aún en fase experimental, puede permitir que una parte de los vínculos laborales temporales (se entiende que los más "estables" dentro de estos), que hasta fechas recientes se canalizaban en su totalidad a través de relaciones contractuales por cuenta ajena, puedan serlo también en régimen societario.

En definitiva, ha llegado la hora de impulsar con mayor fuerza la incorporación de nuevos socios, tanto de carácter temporal como indefinido, dando de este modo sentido al principio que proclama la "renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados". Esta es una tarea en la que todos —directivos, rectores, cargos sociales y socios en general— debemos comprometernos. Estoy seguro de que entre todos lograremos avances importantes. La sociedad nos agradecerá sin duda este esfuerzo.

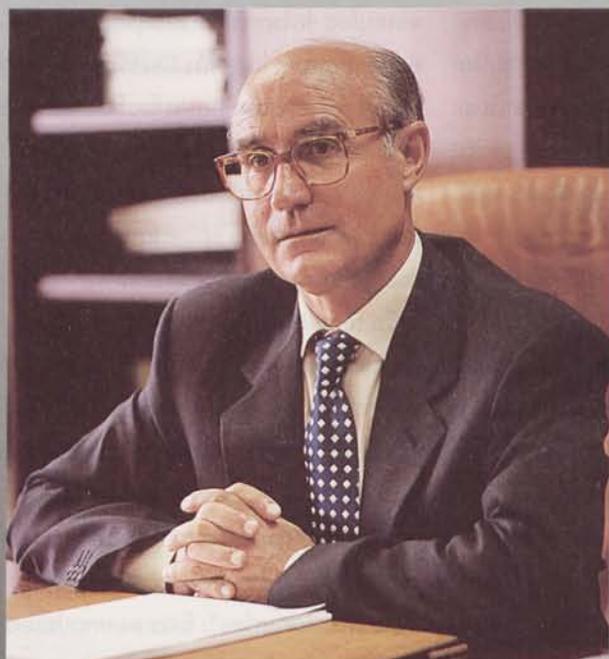
TU

**Ha llegado la hora de impulsar con mayor fuerza la incorporación de nuevos socios, tanto de carácter temporal como indefinido, dando de este modo sentido al principio que proclama la "renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados"**

Entrevista a

# Antonio Cancelo

Presidente  
del Consejo General de MCC



**“Crearemos más empleos cooperativos”**

**¿Qué valoración le merece la evolución del empleo de MCC en los últimos cinco años?**

La Corporación ha sido en ese periodo uno de los agentes más activos en la creación de empleo: hemos creado 11.300 puestos, evolucionando la plantilla desde las 23.000 personas hasta superar las 34.000, habiendo registrado un incremento del 49%.

**Ya, pero qué se puede decir sobre la calidad de ese empleo generado.**

Una gran parte de este empleo ha sido de carácter eventual, pero no hay que dejar de señalar que en este periodo se han producido importantes conversiones de trabajadores por cuenta ajena en trabajadores cooperativistas, muchos de ellos a partir de la transformación de sociedades de capital en cooperativas.

Creo que lo importante es priorizar el empleo por encima de cualquier adjetivación. Resulta decisivo crear oportunidades de empleo para una sociedad como la nuestra que vive un drama de dualización: los que tienen y los que no tienen empleo. Lógicamente con eso no nos conformamos, y queremos que se cree empleo cooperativo. Pero el hecho de insistir en lo cualitativo no debe desorientarnos en nuestro objetivo fundamental: aportar opciones de empleo.

**¿Qué tipos de contratos se utilizan en las cooperativas?**

Entre los trabajadores eventuales, las cooperativas utilizan, al igual que otras empresas, cualquiera de las múltiples modalidades de contratación existentes.

**¿Incluso con Empresas de Trabajo Temporal?**

Hay algunos, pero no es en ninguna manera significativo. Creo que habría que llevar a su justo término la aportación que hacen estas empresas. Se tiende mucho a las valoraciones descalificantes, a los eslóganes, que quitan valor a la aportación que hacen. Ahora bien, para nosotros no es deseable que la aportación al empleo se haga a través de figuras discordantes con la naturaleza de la realidad cooperativa. Dicho esto, también hay que entender que las situaciones son muy variadas y en algunos momentos pueden justificarse situaciones de ese tipo. Es muy importante escuchar lo que los protagonistas directos tienen que decir al respecto.

**¿Qué riesgos comporta tener configuradas plantillas por diferentes “tipos de trabajadores”?**

Lo ideal en una cooperativa es que todo el empleo sea cooperativo. Es una aspiración que tenemos que reforzar permanentemente. Ahora bien, existen circunstancias específicas en las cuales no es posible realizar la actividad únicamente mediante trabajadores cooperativistas:

en trabajos a contrata, en proyectos de colaboración en el exterior, en iniciativas que surgen de convenios de colaboración... Por lo tanto, hay que abordar estas cuestiones desde una posición realista, tratando de poner en sintonía el objetivo deseado con la realidad posible. No podemos plantear posiciones extremas ni en un sentido ni en otro, ya que ambas serían contraproducentes. La gestión de estas variables no choca con los principios. Lo que no se puede admitir es que, amparados en ese realismo, se cometan excesos no justificables desde nuestra vocación y compromiso cooperativo.

**El tercer Principio Cooperativo dice que "la experiencia Cooperativa de Mondragón renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados".**

El calificativo "sistemática" trata de hacer frente a esa respuesta de realismo, es decir por principio no debemos contratar trabajadores por cuenta ajena; pero claro, si se dan una serie de condiciones específicas, no podemos renunciar a ello.

**¿Y qué iniciativas corporativas se están llevando a cabo para potenciar el empleo cooperativo?**

Nos preocupa el hecho de que no conozcamos bien la situación, ni si la situación responde a hechos que tienen que ver con la realidad de las actividades o responden a egoísmos encubiertos. Ahora estamos tratando de conocer realmente cuál es la situación. Se han hecho análisis, debates, documentos, tanto en la Comisión Permanente como en el Consejo General.

**¿Y cuáles han sido las conclusiones?**

Que hay una multiplicidad de situaciones, que solo se pueden entender desde cada realidad concreta. Por ello, en lugar de plantearse un objetivo entre los órganos, se ha planteado que ese análisis se haga desde cada unidad cooperativa, y finalmente cada división plantee un plan concreto al Consejo General. Solamente desde el conocimiento de cada realidad en particular se pueden tomar decisiones en la línea de incrementar el empleo cooperativo y de mantener la capacidad de funcionamiento de la actividad. Posiblemente para el mes de setiembre tengamos los resultados finales. Yo estoy absolutamente convencido de que de este plan se tiene que

derivar una mejora del empleo cooperativo.

**Una de las herramientas que puede ser válida para incrementar en empleo cooperativo puede ser la figura del socio temporal. ¿Cómo va evolucionando esta figura?**

Hay que reconocer que muy lentamente. Siempre que se crea un nuevo instrumento, necesita un tiempo de maduración hasta que acaba encontrando su espacio natural y empieza a funcionar de manera normalizada. Va lentamente, pero creo que va a acabar cumpliendo el papel para el que fue diseñado.

**El nuevo modelo de promoción empresarial recientemente aprobado, ¿ayudará a la creación de empleo cooperativo?**

Yo espero que sí. La creación de empleo cooperativo en los nuevos proyectos será más o menos intensa en la medida que esos proyectos tengamos que hacerlos solos o acompañados. Si los hacemos con otros "partners" será muy difícil, no digo imposible, porque es muy complicado que acepten la figura cooperativa. Hay que abrir nuevas vías de experimentación para que allí donde no se puedan crear empleos cooperativos no se hagan puestos de trabajo al uso, sino que tengan una cualificación especial que los aproxime al tratamiento del socio en las cooperativas. Me estoy refiriendo a mecanismos como el que está experimentando el Grupo de Distribución a través de la sociedad GESPA, que apunta en la dirección adecuada, y que servirá de referencia para su aplicación en otros sectores.

**¿No cree que este tema, el del empleo cooperativo, es como para debatir en el próximo Congreso Cooperativo?**

Al congreso van a ir todos los temas que se planteen a través de los mecanismos establecidos. En todo caso, personalmente no creo que sea una cuestión de principios, ni de filosofía, porque basta ir a los principios básicos actualmente vigentes, a los valores corporativos, a los objetivos básicos o al propio modelo de gestión para darnos cuenta de que desde una perspectiva ideológica está suficientemente bien tratado y definido. No es una cuestión de definición ideológica, sino de compromiso, de aplicación práctica, de comportamientos coherentes entre los principios y las realizaciones.

Mesa Redonda

# El empleo cooperativo



**FABIAN BILBAO,**  
Gerente de KIDE

**CARLOS ALCALDE,**  
Gerente de EMBEGA

**M<sup>a</sup> ANGELES  
AMENABAR,**  
Gerente de ZUBIOLA

**JOSÉ MIGUEL  
ARREGI,**  
Gerente de COPRECI

Moderador: **Javier Marcos**

**Nuestras cooperativas tienen una serie de principios de actuación en materia de empleo, que al mismo tiempo, tienen que convivir en una realidad en la que la flexibilidad y la competitividad son elementos fundamentales para el éxito de las empresas. ¿Creéis que en materia de "calidad de empleo", hemos acertado en la gestión de este equilibrio entre nuestros principios y la realidad?**

**M<sup>a</sup> Angeles Amenabar:** Los gerentes, claro está, estamos en una situación en la que efectivamente tenemos que cohonestar nuestra filosofía cooperativa con las exigencias del mercado. En mi caso particular, teniendo en cuenta que las cosas cambian permanentemente en el mundo de la empresa, la gestión de ese equilibrio se hace cada vez más compleja. Ahora bien, históricamente lo hemos conseguido y de cara al futuro creo que tendremos que continuar buscando fórmulas para seguir haciéndolo.

**C. Alcalde:** Sinceramente creo que hemos generado más empleos eventuales de lo que debiéramos haber hecho. Y no ha sido por tratar de buscar un abaratamiento de costes, sino que después de la crisis de los años 92-93, ha habido un crecimiento realmente notable, y hemos tenido miedo de asen-

tar ese empleo eventual porque perdemos el margen de flexibilidad para capear peores situaciones. Ahora bien, creo que es hora de tomar decisiones al respecto.

**J.M. Arregi:** Estoy de acuerdo. En realidad el modelo cooperativo se está mostrando realmente eficaz a la hora de generar empleo competitivo. Las estadísticas de desempleo en asentamientos cooperativos son inferiores a otros lugares donde no existen cooperativas. Hay que ser optimistas en ese sentido. Pero claro, después de pasar una etapa de recesión económica en la que algunas empresas no hemos tenido que adecuar la estructura, nos da bastante miedo consolidar empleos cooperativos fijos. Pero además de los miedos sobre la historia hay otra causa. Y es que la generación de empleo la hemos llevado a cabo por el crecimiento de las actividades en curso. Si hubiésemos tenido negocios nuevos, una capacidad emprendedora mayor, de la que creo que adolecemos, seguramente la generación de empleo cooperativo hubiera sido mayor.

**F. Bilbao:** Coincido con que se ha expresado hasta ahora. La calidad del empleo generado no está en sintonía con lo que los principios postulan, aun y cuando es de destacar que cuantitativamente el modelo cooperativo genera empleo competitivo.

Estamos inmersos en un ciclo de bondad económica que hace generar empleo en las actividades ya existentes, pero como gestor la incertidumbre del futuro te impide consolidar el empleo eventual.

**J.M. Arregi:** Así es. De alguna manera tenemos bastante interiorizada la idea de transitoriedad de nuestro crecimiento. No nos terminamos de convencer de que estamos teniendo éxito. Yo lo que no conozco son las estadísticas sobre los nuevos proyectos, ya que el lanzamiento de nuevas actividades casi siempre conlleva la puesta en marcha de iniciativas con visión de futuro y socios fijos.

**Moderador:** ¿La única vía para tener esa flexibilidad a la que permanentemente hacéis referencia, es el empleo eventual? ¿No hay otras alternativas?

**M<sup>o</sup> A. Amenabar:** En nuestro caso, tenemos un producto con un periodo de maduración muy corto, y por lo tanto, estamos obligados a tener otro tipo de mecanismo

para ser capaces de responder ante posibles contingencias. Ahí reside nuestra dificultad. Y a nosotros nos daría una mayor capacidad de respuesta poder gestionar horarios flexibles, y otros mecanismos que para nuestro periodo de maduración son más importantes que la generación de empleo temporal.

**J. M. Arregi:** El factor flexibilidad se puede conseguir a través de jornadas, calendarios... y esto conlleva un cambio cultural importante. Siempre se ha entendido que uno de los componentes de la calidad del trabajo era el no tener que recurrir a jornadas y calendarios. El entorno es un condicionante importante en el que hay parámetros que deberán cambiar y adaptarse con el tiempo. Y en esa adaptación del entorno ya se están dando pasos hacia la flexibilización, evitando la uniformidad de las jornadas, tanto en el sector servicios como en empresas industriales, con estacionalidad de sus productos y orientadas al cliente, que tienen que dar necesariamente respuestas acomodadas a las necesidades de sus clientes. En realidad esta flexibilidad se puede gestionar en positivo, ya que cada cual puede gestionar su propio tiempo. Nuestra labor es esa: cambiar las mentalidades, en el sentido de decir que no es un sacrificio, sino en un elemento que puede ser bueno para el socio.

**C. Alcalde:** El empleo eventual es válida como herramienta para la empresa, por las necesidades de flexibilidad, sobre todo si la empresa varía su actividad por ciclos. Y creo que es positivo, porque permite consolidar la empresa, y te sirve para conocer a los futuros socios. En eso tenemos que ser coherentes, es decir una vez que la empresa se sitúa en fase de consolidación, en otro nivel, el empleo eventual deja de tener sentido y tiene que pasar a socio. Por sí mismo, el empleo eventual no es malo, pero hay que saber gestionarlo correctamente, sin cometer abusos.

**Moderador:** El problema es determinar cuándo la empresa está lo suficientemente consolidada como para transformar el empleo eventual en cooperativo.

**C. Alcalde:** Sin embargo, durante el año te puedes dar cuenta de que has pasado a otro nivel; entonces tienes que fijar un porcentaje de empleo eventual que te dé esa flexibilidad. ¿Qué porcentaje? En mi opinión en torno a un



**“EN NUESTRO CASO, LA MISIÓN DE EMBEGA ES GENERAR RIQUEZA PARA GENERAR EMPLEO COOPERATIVO. ESE ES NUESTRO OBJETIVO”.**

**Carlos Alcalde**

15% de eventualidad sería suficiente.

**M. A. Amenabar:** Ese es el límite que fija la legalidad vigente.

**F. Bilbao:** Es una pregunta difícil de responder. Yo tengo una actividad que tiene un alto grado de estacionalidad, con un periodo de maduración corto y funcionamos contra pedido. Por lo tanto necesitas ese colchón. Y hemos empezado por esa vía que apunta José Miguel, tratando de adaptarnos a la estacionalidad de la actividad, tratando de coger vacaciones partidas, que en un principio es un impacto, pero la gente acaba asumiéndolo con agrado. También hemos modificado los horarios en determinados departamentos, atención al cliente, horarios de apertura telefónica, turnos en la parte de embalaje. El empleo eventual es la puerta de entrada al socio temporal, como paso transitorio para el socio indefinido.

## El socio temporal

**Moderador:** ¿Qué opinión os merece la figura del socio temporal?

**J.M. Arregi:** Pues es una figura que se está utilizando poco, pero que se va a usar cada vez más, porque da bastante juego, ya que la calidad de las contrataciones aumenta de una manera importante.

**C. Alcalde:** En nuestros Estatutos todavía no tenemos regulada esa figura porque estamos en plena adecuación de los mismos a la nueva Ley navarra, e incluso a nivel de Consejo Rector se muestran algo excépticos sobre esta figura. A mí personalmente, quizás porque no he profundizado en su estudio, no me convence dema-

siado porque opino que se crean ciudadanos de segunda categoría.

**F. Bilbao:** Yo sí he observado que existen dos categorías, una formada por los eventuales y otra por los socios. Quizá el socio temporal puede contribuir a aminorar estas diferencias entre los trabajadores, ya que lo integras, le das voto en la asamblea, participa en el reparto de retornos...

**C. Alcalde:** Esa diferencia existe, y creo que el socio temporal es una solución para acallar la conciencia. Es decir, le hemos hecho socio, con todos los derechos, pero si luego no nos sirve, podemos deshacernos de él.

**J. M. Arregi:** La orientación del socio temporal es para consolidarle como socio indefinido. Evidentemente puede tener una utilización maniquea, pero esa que tú señalas no es su orientación. Puede haber ocasiones en las que se utilice esta figura para posponer una decisión sobre hacer socios indefinidos. En eso estoy de acuerdo contigo. Pero hay otro tipo de situaciones en las que te viene francamente bien, por ejemplo para el lanzamiento de nuevos proyectos. Es una figura perfecta que te sirve como “campo de entrenamiento” de gente con mucho potencial. Te puede servir para potenciar esa capacidad emprendedora, de asumir retos de determinada gente. Tiene cosas francamente buenas, pero como todo, también el riesgo que se utilice inadecuadamente.

**F. Bilbao:** Eso es. La orientación que no se debe perder es que es un paso previo a la integración definitiva. Y no utilizarla de manera frívola.

**J. M. Arregi:** Y diría más. Intuyo que la identificación



**“TENEMOS QUE POTENCIAR LA FIGURA DEL SOCIO TEMPORAL, TRATANDO DE HACER ESFUERZOS DE COMUNICACION Y FORMACION, PARA DARLE EL IMPULSO QUE MERECE”.**

**Fabian Bilbao**

del socio temporal con la empresa es mayor que la del eventual.

**M. A. Amenabar:** Yo discrepo. En Zubiola estamos realizando todas las contrataciones como socios temporales, y no he observado grandes diferencias. Sí entre los socios definitivos y los trabajadores eventuales. Pienso que el socio temporal presenta una dificultad, sobre todo para los de primer empleo y gente joven, y es que cuando entran a ser socios la aportación de capital la tienen que hacer íntegra de su bolsillo. Y es una dificultad seria.

**C. Alcalde:** Al hacer socios indefinidos, tanto la cooperativa como el propio socio adquieren un compromiso. En la figura del socio temporal hace la impresión de que ese compromiso no acaba de adquirirse de forma tan tajante, ya que la empresa puede romper el contrato cuando quiera. No lo sé. No le veo el valor añadido al hecho de retrasar una decisión que posteriormente tendrás que tomar.

**F. Bilbao:** En mi caso particular creo que sí hay cierto clasismo entre los colectivos, que no favorece de ninguna manera su cohesión. Tenemos que potenciar la figura, tratando de hacer esfuerzos de comunicación y formación, para darle el impulso que merece.

**C. Alcalde:** Nosotros hemos crecido mucho estos últimos años, y este mismo ejercicio hemos hecho un análisis en el que hemos visto que de forma estable estamos teniendo un número considerable de trabajadores eventuales, y hemos decidido hacer una remesa de socios, pero socios indefinidos. En mi opinión ese es el objetivo.

Una vez que crees que puedes dar el paso, hacer directamente socios definitivos.

**Moderador: Los socios de base, ¿qué percepción tienen sobre el empleo cooperativo?**

**F. Bilbao:** Uno de los elementos claves para posicionarse sobre este tema por parte de los socios de base es la estabilidad de su propio empleo. Pero claro, eso conlleva un riesgo, que es la burocratización, la inflexibilidad, la no adaptación de los propios socios una vez que alcanzan esa condición. Y eso es un problema para los gestores.

**J. M. Arregi:** Yo creo que la estabilidad o seguridad de empleo tiene dos vertientes. Una es de logro, que es buena. Pero tiene ese riesgo que indica Fabian, y que creo que de alguna manera lo estamos sufriendo: que abre demasiados resquicios a desentenderse del proyecto empresarial, se priorizan más derechos que deberes, etc. Ahora bien, el empleo cooperativo tiene unas potencialidades enormes. Hoy en día, que todos los modelos de gestión abogan por la participación de todas las personas de la organización, en realidad uno de los grandes frenos para la implicación de las personas en los proyectos empresariales es la propiedad. Es decir, ¿por qué me voy a implicar yo, si la propiedad es de fulano de tal, que es quien se lleva los beneficios? En ese terreno nosotros tenemos una gran ventaja. Y toda una trayectoria de saber cómo funcionar, lógicamente con nuestras propias contradicciones. ¿Cómo lo percibe el socio? Creo que no acaba de verlo como un elemento positivo diferencial, de fortale-



**“SI HUBIÉSEMOS TENIDO NEGOCIOS NUEVOS, UNA CAPACIDAD EMPRENDEDORA MAYOR, DE LA QUE CREO QUE ADOLECEMOS, SEGURAMENTE LA GENERACIÓN DE EMPLEO COOPERATIVO HUBIERA SIDO MAYOR”.**

**José Miguel Arregi**

za frente a los competidores.

**C. Alcalde:** Los fundadores de nuestras respectivas cooperativas creo que han sido más generosos que nosotros en este sentido. Incorporaron más gente como socios al proyecto. Hoy en día nos hemos vuelto más egoístas y hemos primado la estabilidad por encima de todo. Ahora pienso que se está volviendo a abrir esa vía de generosidad.

**F. Bilbao:** Ese es otro factor clave: el egoísmo. En la medida que haya un colchón de eventuales, ellos trabajarán los fines de semana, ellos pueden hacer los turnos peores... y así se genera una dosis de egoísmo que vulnera el principio de solidaridad y otros soportes ideológicos de nuestra experiencia.

**M. A. Amenabar:** Yo sin embargo, a pesar de los egoísmos, pienso que tienen una buena impresión acerca de la creación de empleo cooperativo. Y es porque significa que el proyecto empresarial se consolida. En ese sentido nuestro Consejo Rector potencia esa generación de empleo, y a veces critica la contratación de trabajadores eventuales.

**C. Alcalde:** El socio de base sigue buscando la seguridad de su empleo y lo que demanda al ajetivo e incluso al Consejo Rector es esa seguridad hacia el futuro. Si los órganos son capaces de transmitir esa sensación de seguridad, de consolidación del proyecto empresarial de la cooperativa, entonces se sienten absolutamente orgullosos de generar empleo cooperativo. Si lo que ven son miedos, recelos, reaccionan de forma muy humana: poniéndose a la defensiva.

**J. M. Arregi:** En mi opinión, en general nuestros colectivos están a favor del empleo cooperativo. Ese es uno de los propósitos básicos del modelo cooperativo: la generación de riqueza. Pero lo que también es cierto, y se dan casos, es que esto de la flexibilidad es un factor que empresarialmente tiene que ser absorbido por los eventuales. Y hay cooperativas con crecimientos muy intensivos que están teniendo serios problemas en ese sentido.

**F. Bilbao:** El cambio en ese sentido se tiene que dar a través de la información y la formación. La gente quiere participar, independientemente de que sea o no sea socio, le gusta participar.

**J.M. Arregi:** En esa dinámica de modelos participativos nosotros tenemos una estructura bastante apropiada. Entre los eventuales y los socios no suelo ver grandes diferencias en cuanto a participación, ya que no está en función del modelo organizativo, sino que es una cuestión de voluntad. Participa el que quiere. Ser socio no quiere decir que vaya a participar. No tenemos que ser románticos e ilusos y pensar que todos se van a apuntar.

**C. Alcalde:** Suscribo lo dicho por José Miguel, pero considero que en una sociedad cooperativa es más fácil introducir un sistema participativo que en una sociedad anónima. Y por una razón que también él ha comentado antes, y es que el trabajador de una sociedad anónima puede decir que si él no es propietario para qué va a tomar responsabilidades por las que no le pagan. En la cultura cooperativa tenemos solucionado ese problema, e incluso se da la circunstancia de que el eventual participa más que el socio.



**“A PESAR DE LOS EGOÍSMOS, PIENSO QUE LOS SOCIOS DE BASE TIENEN UNA BUENA IMPRESIÓN ACERCA DE LA CREACIÓN DE EMPLEO COOPERATIVO”.**

**M<sup>a</sup> Ángeles Amenabar**

**J. M. Arregi:** Es que el eventual lo tiene todo por ganar.

**F. Bilbao:** Yo creo que en el modelo participativo se trata de generar distintos focos de liderazgo. Es decir, que no sea exclusivamente la dirección quien lidere la empresa sino generar muchos líderes dentro de la organización. Y el concepto de liderazgo tiene que ver con la responsabilidad sobre los resultados. El socio tiene que tener ese carácter de responsabilidad sobre lo que está haciendo.

**J. M. Arregi:** En los modelos participativos cada persona individual seguro que al final se pregunta qué es lo que gana él por participar, por aportar lo mejor de sí mismo. Esa pregunta se la hace todo el mundo. En la medida que se desligue el beneficio que esa aportación representa para mí como individuo del que representa para la empresa, lo tenemos complicado. Por que nadie que no quiera va a aportar, salvo que tenga miedo de perder su puesto de trabajo.

**C. Alcalde:** Yo creo que es un tema de vivencia. La gente se tiene que dar cuenta de que participando es más feliz.

**M.A. Amenabar:** Yo diría que sí. Y creo firmemente que las organizaciones son más eficaces cuanto más participa su gente. En modelos cooperativos y no cooperativos. La dificultad está en hacer creíble el proyecto y explicarle por qué tiene que participar. Y la mayoría creo que está más satisfecha cuando participa en el proyecto de su empresa.

**Moderador:** Supongo que esto del empleo

**cooperativo no es una moda, sino una cuestión que os ha preocupado durante todo vuestro mandato. ¿No es así?**

**C. Alcalde:** En nuestro caso la misión de Embega es generar riqueza para generar empleo cooperativo. Ese es nuestro objetivo.

**J. M. Arregi:** En nuestro caso es similar. Al definir nuestro propósito empresarial, uno de los apartados es generar puestos de trabajo que generen riqueza. Ese es un elemento asociado a la propia esencia cooperativa. Y además ahora tenemos que trascender del entorno físico más cercano y crear puestos en otros espacios, para indirectamente generar riqueza y conseguir un crecimiento sostenido en nuestro entorno más cercano.

**M. A. Amenabar:** Nuestro contexto está sometido a gestionar horarios más flexibles, etc., que a la propia estacionalidad. Pero sí, estamos históricamente sensibilizados con el empleo cooperativo, y nuestra preocupación fundamental ha sido que tengan la posibilidad de tener recursos para realizar la aportación.

**F. Bilbao:** En el caso de Kide nos proponemos como misión crear empleo en términos de solidaridad, y el proceso de ampliación en el que estamos inmersos se enmarca precisamente en ese contexto.

**C. Alcalde:** En nuestro caso, en la última asamblea el colectivo nos animó a que fuéramos creando empleo cooperativo.

**M. A. Amenabar:** Yo creo que la gente lo valora positivamente, aunque la consolidación del empleo no deja de ser una amenaza para épocas de dificultad. **TU**



**G**izartean hainbat ahalgin bereziz lantzen ari gara gaur egun euskarari bideak zabaltzeko. Lan eremuan ere plangintzak ugaritzen ari dira azken urteotan, helburu berdinare-

**Gizartean orohar gero eta ugariagoak dira euskara bultzatzeko martxan jarritako kanpainak. Lan munduan oraindik ere nahiko prozesu berria izanik, baditugu kooperatiba batzuk plangintza berezietan murgildurik.**

**Rosa Mondragón**

Bailaran garatzea. Izan dira hainbat aspektu hori arrazoitzen dutenak. Bidea eginez, inizatiba hauek lagungarri izan dira: Euskal elkarteak, enpresetako euskara batzordeak, Emun kooperatiba eta abar.

Honela, MCCko koopera-

# Lanean ere euskaraz

zizko harremana euskaraz izan dadin. Zentzu honetan, aipagarriak dira burututako proiektu pilotoak: Elay, CAF eta Ikerlan enpresetan, emaitza onakin.

Hiru aspektu hauetan oinarritzen da euskalduntze prozesua: metodologia berria, euskararen aldeko jarreraren heldutasunean; eta generazio berrien euskaraz lan egiteko prestakuntzan.

## Mikroplangintza

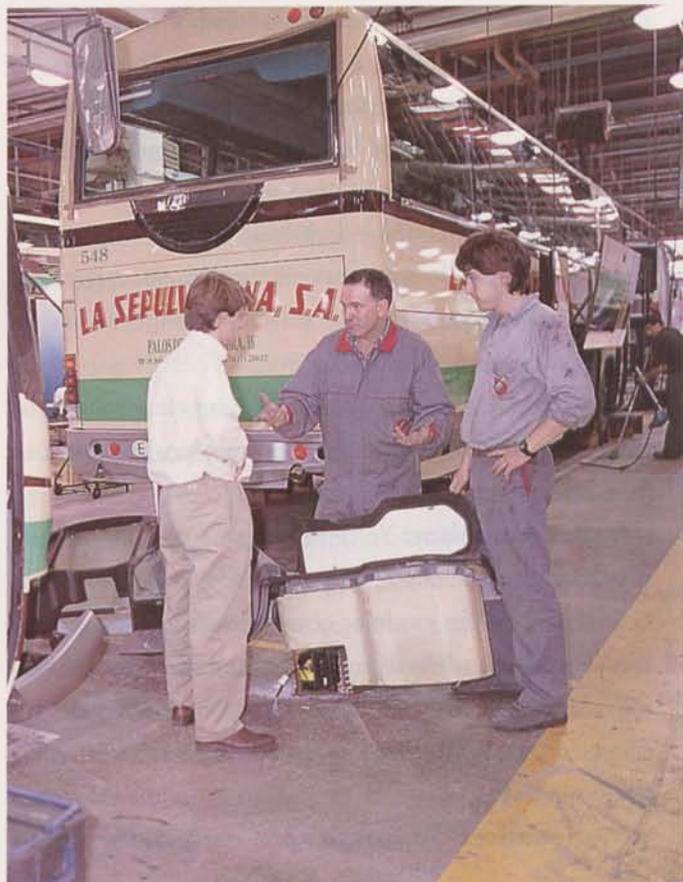
Enpresa bakoitzean, egoeraren azterketa egin eta euskararen erabilera aragotzeko berari egokitutako plangintza berezia diseinatzen da. Hirugarren fasean,

teknikari batek martxan jartzen du plangintza. Mikroplangintzen bidez euskaraz egitea eta euskara ikastea lortu nahi da, beti ere langilea indartu barik, bakoitzaren motibazioan oinarritzen bait da prozesua.

Jadanik Alecop, Fagor Ederlan, Fagor Elektratresnak, Fagor Sistemas, Irizar, Maier eta MCCn martxan dago Mikroplangintza prozesua, nahiz eta urtea bukatu aurretik beste kooperatiba batzuk ere sartuko diren.

## Erreferentzia Euskadin

Ez da kasualitatea, euskararen aldeko prozesu hau kooperatibetan eta Deba



tibek prozesu honen liderrak izan daitezke, Euskadin erreferentzia izanik.

## EMUNen sorrera

Mikroplangintzen inplantazioan, inportantea izanda, Emun kooperatibaren sorrera. Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzietako Fakultatearen eskutik sortu berri da EMUN, lan-eremua euskalduntzen joan gaitezen zerbitzuak eskaintzeko asmoz.

Kooperatiba hau jadanik lanean dago MCCko kooperatibetan, eta adierazgarria da Fagor Talde osoarekin sinatu berri den hitzarmena.

## Prozesu luzea

Enpresan inportanteena eguneroko lana aurrera ateratzea izanik, euskaraz egitearekin konbinatu behar da. Ez da bada gauza erraza eta ezin da erritmoa indartu, hobe da prozesuak bere martxa jarraitzea.

Aurrera begira, badirudi lorpen handiak izango direla: gero eta mikroplangintza gehiago ari direlako gartzten enpresetan, kontzientzia berria ikusten delako euskararekiko eta belaunaldi berriek euskaraz funtzionatzen dutelako. Gainera, gaur egun ere kooperatiben inguruko gorputz soziala eta generazio berria bereziki euskalduna da. **TU**

# Jon Sarasua

Técnico de EMUN S. Coop.



**Tras las experiencias piloto desarrolladas en las empresas Ikerlan, Elay y CAF para impulsar el uso del euskera en el mundo laboral, han sido muchas las que han implantado Microplanes con este fin. Jon Sarasua, como técnico de EMUN, se encarga de implantarlo en MCC.**

## ¿Podemos considerar el aspecto lingüístico como factor de la Calidad Total?

Sí, así es. Un aspecto de la calidad total es la realización del trabajador, y esta autorealización tiene también un componente lingüístico. La posibilidad de trabajar en tu propia lengua redundante en la satisfacción e implicación de la persona en la empresa. Por otra parte, hoy se incide mucho en el respeto al entorno como componente de la calidad total. Hay que entender el entorno como realidad natural, cultural y social. Cada vez se habla más de ecología cultural y lingüística, de la

identidad y la diversidad como clave de desarrollo en Europa.

## Además el euskera es un factor de implicación y cohesión del trabajador

Puede ser un factor implicador de gran parte del cuerpo social, al sentir éste que su compromiso con la lengua y la práctica de la empresa van en la misma línea. Pero destacaría otro aspecto importantísimo: abrir posibilidades al euskera contribuye en la implicación afectiva de las nuevas generaciones con el mundo cooperativo. Gran parte de estas generaciones viene preparada para trabajar en euskera, con expectativas legítimas de desarrollarse en el trabajo desde su identidad, con la realización integral como persona y hablante. Esto es particularmente cierto en la juventud del cuerpo social cooperativo, de nuestro propio entorno social. Acercar e implicar a esta generación en la regeneración de los valores cooperativos puede ser, creemos, estratégico. Y el euskera puede ser un factor de acercamiento.

## Muchas cooperativas se están incorporando a este proceso de Microplanes de uso del Euskera. Con factores tan importantes, ¿cómo ves el futuro inmediato?

Creo que hay que avanzar poco a poco, siendo respetuosos con la realidad corporativa y flexibles con los tiempos cambiantes. Debemos fundamentarnos en la motivación profunda de las personas, sin querer ir más rápido que dicha motivación, sin prisa y dando pasos seguros. Hay cada vez más factores a favor y estamos convencidos de que este desafío es coherente con la realización social integral que sugiere el ideal cooperativo. En realidad el desarrollo del euskera está elevado a rango de principio básico de la experiencia cooperativa, en el octavo principio de transformación social. Es un desafío de todos desarrollar ese principio respondiendo a la realidad cambiante que nos rodea.

La Fundación MCC gestiona los fondos FEPI y FCI. El primero se destina a proyectos de formación socio cooperativa y a I+D, mientras que los recursos del FCI se destinan a proyectos de desarrollo e internacionalización y al saneamiento financiero y económico de cooperativas.

# Evolución de la Fundación MCC

JAVIER ANSOATEGI, SECRETARIO DE LA COMISION GESTORA DE LA FUNDACION MCC

Coincidiendo con la Asamblea General de MCC Inversiones, a la que se hace referencia en otro artículo de este T.U., se procedió al examen del Informe Anual del ejercicio 1997 de la Fundación MCC, de cuyo contenido extractamos los elementos más significativos.

## Fondos Intercooperativos

En primer lugar, a modo de recordatorio, se señala que la Fundación MCC asume las operaciones correspondientes a dos fondos intercooperativos:

- **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativos (FEPI)** en la totalidad de sus actividades, y que cuenta con los recursos provenientes del 50% del FEPC de Caja Laboral y del 20% FEPC correspondiente al resto de las cooperativas adscritas.
- **Fondo Central de Intercooperación (FCI)** en los casos

en que se canalizan sus recursos en términos de subvención o inversiones financieras sin ánimo de lucro, y cuya principal fuente de recursos son las donaciones de Caja Laboral.

## FEPI

Por lo que respecta al FEPI, se informa que en 1997 hubo una aplicación de recursos de 827 Mptas. que se destinaron a los fines básicos de este fondo: Formación Socio-Cooperativa y Profesional (466 Mptas.) y Proyectos de I+D (361 Mptas.).

Como operación significativa en el ejercicio, se señala que la puesta en marcha de Mondragón Unibertsitatea produjo necesidades financieras extraordinarias particularmente en sus instalaciones en Eskoriatza, concretadas en la adquisición y habilitación de su edificio para la Facultad de Humanidades, con un coste de 350 Mptas. que se financiará en el marco de un programa trienal.

## FCI

En referencia al FCI, se indica que en 1997 se han recibido 631 Mptas., mayoritariamente procedentes de Caja Laboral, correspondiendo 522 Mptas. a la aportación comprometida para 1997 y 108 Mptas. a una subvención extraordinaria. Estos recursos se han destinado a la concesión de ayudas para diferentes proyectos de desarrollo e internacionalización (274 Mptas.) y al saneamiento financiero y económico de cooperativas (106 Mptas.), lo que ha supuesto una aplicación total de 380 Mptas.

## Proyectos plurianuales

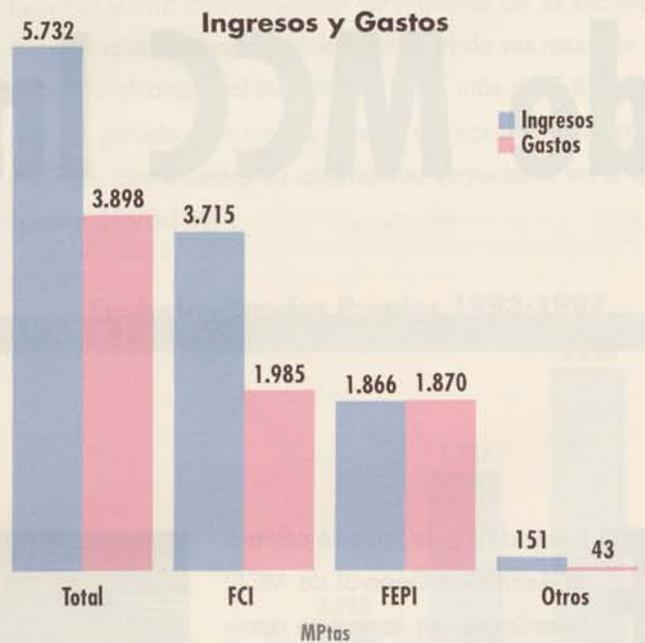
Como cuestión de relieve para el ejercicio 1997 y sucesivos, se destaca la puesta en marcha de 3 programas de carácter plurianual.

- Programa de Apoyo a la Internacionalización de Cooperativas de Pequeña Dimensión, dirigido a empresas con cifra de facturación anual inferior a 1.500 Mptas. y con menos de un 30% en la relación de exportaciones sobre ventas.
- Programa de Apoyo a las Delegaciones Corporativas en el Exterior consistente en financiar parcialmente los costes de puesta en marcha de las Delegaciones de MCC en Brasil, China e India.
- Programa de Apoyo al Proyecto MCCnet, destinado a animar a las cooperativas en sus proyectos Intranet, en el contexto de la creación de la Red Corporativa MCCnet.

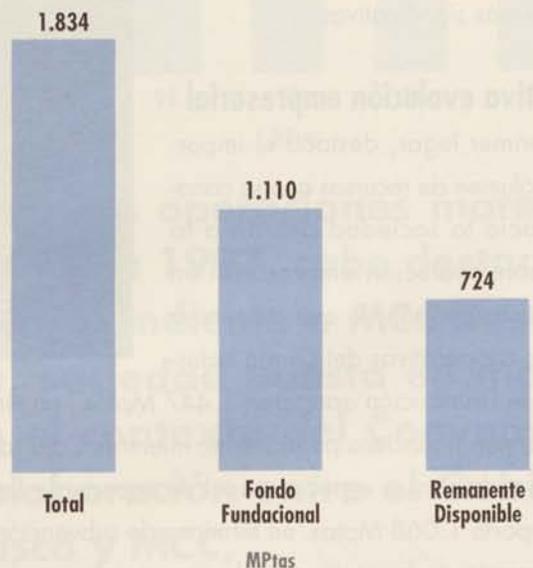
Al igual que se comenta en el anteriormente referido artículo del T.U., respecto a que la positiva evolución económica determina el destino de las operaciones de financiación de MCC Inversiones, también en el caso de las subvenciones otorgadas desde la Fundación MCC, con recursos procedentes del FCI, se observa un fenómeno equivalente aspecto que presentamos gráficamente en el cuadro adjunto.

En este cuadro puede observarse que las subvenciones a Proyectos de Internacionalización (48%) fueron el destino mayoritario de 1997, situándose en segundo lugar el epígrafe de Reforzamiento Situación Económica de Cooperativas con el 28% en segundo lugar, cuando a nivel acumulado se le han destinado a este capítulo más de la mitad (54%) de las subvenciones otorgadas.

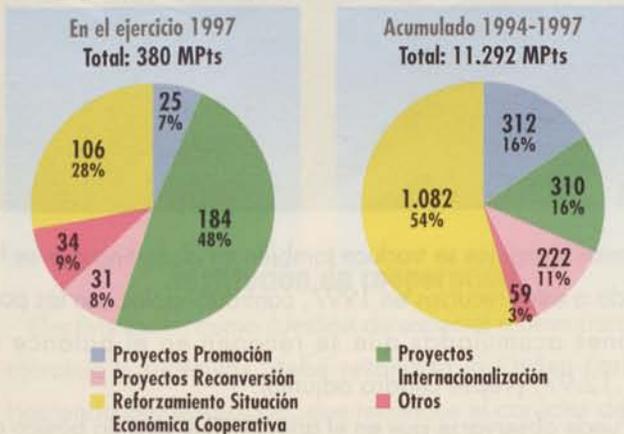
En un plano más general, el Informe Anual de la Fundación MCC realiza una recopilación de actuaciones desde su constitución en 1994, en lo referente a Ingresos y Gastos y su consiguiente diferencial remansado como Fondos Propios (Véanse graficos adjuntos).



### Fondos Propios al 31-12-97



### Destino Subvenciones Fundación MCC



La positiva evolución empresarial ha permitido la captación de importantes recursos, que se han destinado principalmente a nuevas actividades y al desarrollo de las cooperativas.

# Asamblea General de MCC Inversiones

JOSÉ I. GARATE, DIRECTOR DE SECRETARÍA TÉCNICA DE MCC

**E**l pasado 18 de Junio se celebró la Asamblea General de MCC Inversiones, en la que se aprobó el Informe Anual 1997 de nuestra Sociedad de Promoción de Empresas, del que extractamos los elementos más significativos.

## Positiva evolución empresarial

En primer lugar, destaca el importante volumen de recursos que se canalizó hacia la sociedad debido a la favorable evolución empresarial en este último período, lo que determinó que las cooperativas del Grupo Industrial y de Distribución aportaran 1.447 Mptas., en términos de inversión financiera permanente, mientras Caja Laboral, continuando con su especial papel de soporte de la sociedad, aportó 1.068 Mptas. en términos de subvención.

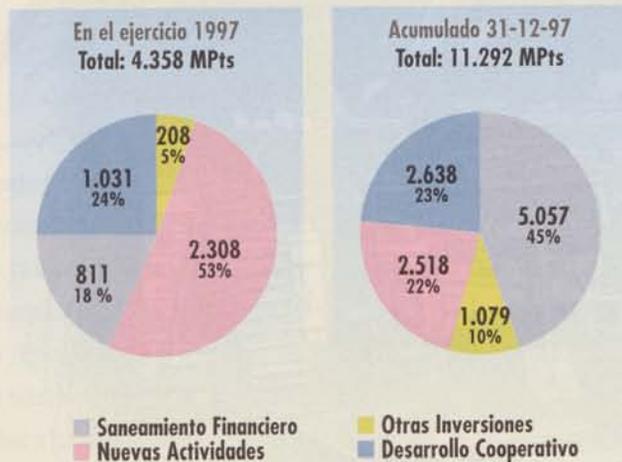
El aspecto de la positiva evolución económica de estos



últimos ejercicios se traduce también en el destino que se ha dado a estos recursos en 1997, contrastándolos con las posiciones acumuladas que se recogen en el balance al 31.12.97. (Véase cuadro adjunto).

Puede observarse que en el año 1997 el destino básico de

## Destino Financiación MCC Inversiones



las inversiones se canalizó hacia nuevas actividades (53%) o desarrollo de cooperativas (24%), reduciéndose los destinos a saneamiento financiero a un nivel inferior (18%), cuando en términos acumulados este epígrafe representaba el destino mayoritario (45%) de las inversiones de la sociedad.

## MCC Desarrollo

Entre las operaciones materializadas en 1997, cabe destacar por su singularidad la correspondiente a MCC Desarrollo, sociedad puesta en marcha en el contexto del Convenio de Colaboración entre el Gobierno Vasco y MCC, que como socios promotores participan en el proyecto con 2.400 Mptas. y 1.680 Mptas. respectivamente, que se completan hasta 8.000 Mptas. con 3.920 Mptas. aportados por entidades financieras de gran arraigo en el país.

## Retribución de aportaciones

Otro aspecto a destacar en el ejercicio es que la correcta evolución económica de la sociedad permitirá retribuir por primera vez a las aportaciones de capital y patrimoniales de las cooperativas asociadas, lo que, sobre la base del tipo de interés básico del 7,5% suponen 402 Mptas. que giran contra los resultados ordinarios del ejercicio 1997, es decir, contra los provenientes de las inversiones típicas de la sociedad, sin considerar las subvenciones que tienen un tratamiento específico.

## Institución de cooperación

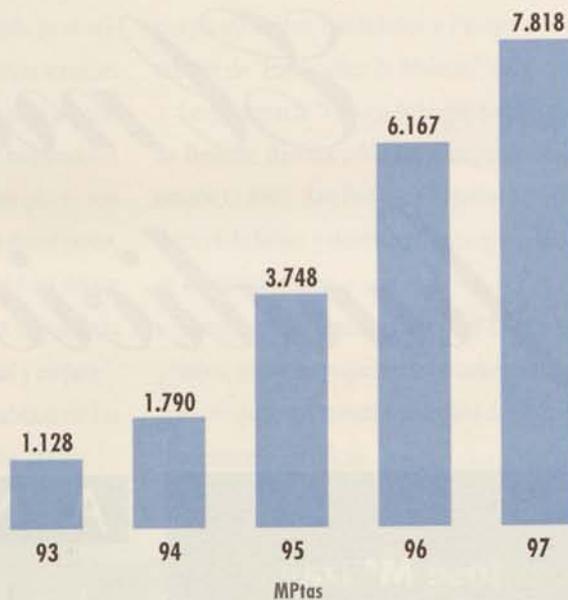
Efectivamente, como cuestión de especial relieve para este ejercicio y sucesivos, debe resaltarse la Orden Foral de Hacienda de Guipúzcoa, que reconoce el carácter de Insti-

tución de Cooperación Intercooperativa a MCC Inversiones, condicionado a que nuestra Sociedad de Promoción de Empresas genere un Fondo de Cooperación Intercooperativa al que se destinan las subvenciones que la sociedad recibe para tal fin y desde el que se soportan las provisiones por depreciación de inversiones que se generen durante el ejercicio. También deberá justificarse que los saldos positivos anuales que puedan producirse en este fondo, se materializarán en inversiones destinadas a saneamiento financiero, nuevas actividades o desarrollo cooperativo.

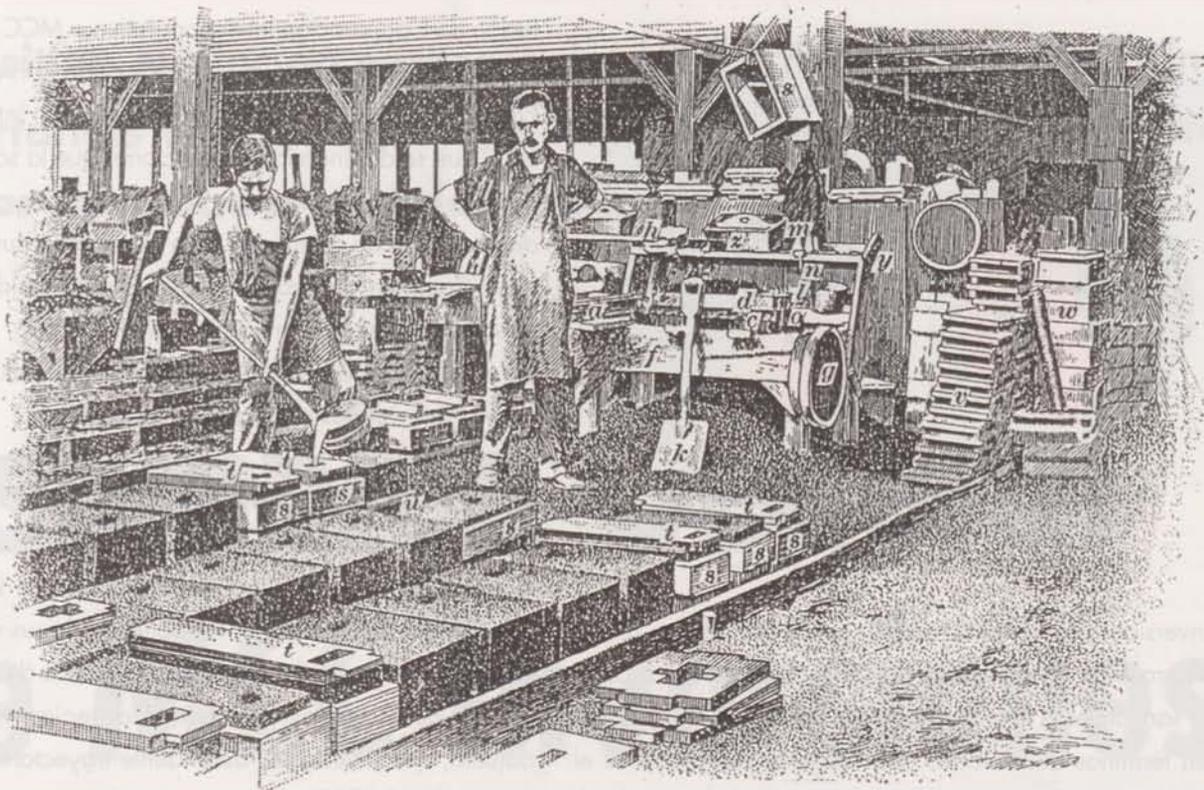
## Consolidación Societarial

Con todo, se produce un progresivo reconocimiento institucional y una consolidación patrimonial de la sociedad, aspecto que se observa en la evolución de sus recursos propios que alcanzan al término de 1997 más de 7.800 millones de pesetas, como se puede apreciar en el gráfico adjunto, que muestra su ascendente trayectoria en el quinquenio 1993-1997.

## Evolución Fondos Propios 1993-1997



**Entre las operaciones materializadas en 1997, cabe destacar la correspondiente a MCC Desarrollo, sociedad puesta en marcha en el contexto del Convenio de Colaboración entre el Gobierno Vasco y MCC,**



Trabajadores de una fundición, preparando los moldes .

# *El moldeado de fundición en suelo*

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

LAS PRIMERAS INSTALACIONES EXISTENTES EN ESPAÑA DEDICADAS A LA FUNDICIÓN DE PIEZAS DE HIERRO COLADO, FUERON LAS REALES FÁBRICAS DE LIERGANES Y LA CAVADA EN CANTABRIA. EN NUESTRO ENTORNO, LOS ANTECEDENTES MÁS LEJANOS FUERON EN BIZKAIA "SANTA ANA DE BOLUETA" Y EN GIPUZKOA LA FUNDICIÓN Y LOS TALLERES DE MAQUINARIA DE FOSSEY Y CIA. EN LASARTE, QUE FUNCIONABA HACIA 1850.

La obtención de productos metálicos, por el sistema de fundición, es decir, vertiendo el metal en estado líquido en un molde de arena con el vaciado deseado y dejándolo solidificar, ha sido un procedimiento utilizado desde la antigüedad. Los egipcios ya comenzaron a fundir por el método que contemporáneamente se ha llamado "a la cera perdida". Esta tecnología de producción ha dado lugar a un notable número de oficios que han ido adaptándose a los requerimientos de los avances tecnológicos de cada época, aunque hasta hace todavía pocos años, conservaban una buena parte de sus características originales. En nuestro país la fundición de grandes piezas (para la construcción de máquinas herramientas, barcos, etc.) mediante moldes unitarios construidos manualmente, tiene una notable entidad, siendo numerosos los trabajadores especializados en esta actividad.

Entre los oficios más característicos propias de estas fundiciones destacan los de moldeadores, fundidores, horneros, macheros, cuchareros y rebarbadores, siendo los primeros los más importantes y cuya labor, tenía mayor repercusión en la calidad final.

### *Un poco de historia*

Las primeras instalaciones existentes en España dedicadas a la fundición de piezas de hierro colado, fueron las Reales Fábricas de Liérganes y la Cavada en Cantabria (1), en las que a partir de 1.622 se fundían balas de cañón y piezas de artillería, utilizando hornos altos en los que se obtenía hierro colado, que por su alto contenido de carbono, no podía ser forjado ni trabajado por otros métodos en la época, siendo útil únicamente para la obtención de piezas moldeadas. A finales del siglo XVII, le siguió la de Eugui en Navarra, con la misma finalidad, contando en 1.720 con dos hornos altos y oficiales fundidores procedentes de Lieja. En 1.766 esta fabricación se modernizó por cuenta de la Corona, con objeto de producir bombas y granadas y hay constancia de que a partir de

aquella fecha, los oficiales franceses, que trabajaban en la fundición, empleaban cajas de madera para toda clase de moldes "y un competente compuesto de arenas, material que no se utilizaba anteriormente". Su fabricación se llevaba a cabo en talleres de carpintería y de moldeo para la elaboración de modelos y moldes respectivamente, y una caballeriza para el abastecimiento de estiércol de caballo, material que se utilizaba como aglomerante para dar consistencia a las arenas y para mejorar su permeabilidad (2).

A mediados del siglo XVIII la formación y disponibilidad de trabajadores especializados debía presentar notables dificultades "especialmente en los de la clase de moldeadores, quienes después de haber aprendido el oficio, solicitaban aumento de salario y si no se les concedía, cumplido el corto tiempo a que se empeñan se retiraban a sus casas". Para evitarlo se establecía que las contrataciones se hicieran como mínimo para cuatro años "pues siendo precisos los dos primeros años para adquirir una mediana inteligencia en el oficio, venían a abandonarlo cuando podían ser útiles a las fábricas". Asimismo se establecía la asistencia de "cuatro clases de operarios moldeadores con sueldos diferentes, dos primeras plazas con diez pesos al mes, dos segundas con nueve pesos, dos terceras con ocho y medio pesos y las demás con ocho pesos, debiendo atender en las vacantes a los que manifiestan mayor habilidad y empeño". Todos ellos debían actuar como cabezas de las diferentes cuadrillas instruyendo a los demás.

Se indica también la conveniencia de mantener de "cuatro a seis muchachos aprendices, admitiendo los de once a doce años de edad, pues la experiencia demostraba que son éstos los más útiles" (2), dando preferencia a los hijos de los trabajadores.

El aprovechamiento de la fundición con fines civiles no llegó hasta 1.826 cuando en Málaga se pusieron en marcha las fábricas "La Concepción" y "La Constancia" (1), diseñadas por el onatiarra Elorza, general de artillería y metalúrgico, en las que, además de obtenerse hierro dulce y acero utilizando la tecnología inglesa, (obtención del arrabio en hornos altos para a continuación eliminar el carbono no deseado en hornos de pudelar), se colaban piezas fundidas directamente en moldes. Los antecedentes más lejanos y para usos civiles en nuestro entorno fueron en Bizkaia "Santa Ana de Bolueta", en 1.849, y en Gipuzkoa la fundición y los talleres de maquinaria de Fossey y Cía. en Lasarte, que funcionaba hacia 1.850 y que posteriormente fueron trasladados a Pasajes con el nombre de "Fundiciones de Molinao". (3).

Le siguieron la "Fábrica de hierro San Martín" de Beasain; Resusta y Vergarajauregui en Mondragón (1.869); San Pedro en Elgoibar (1.877); Aurrera de Eibar; y diversos talleres de fundición de Tolosa y Hernani.

Hacia 1.950, la fundición de piezas medianas y grandes, en series pequeñas o unitarias, tenía un gran componente manual y precisaba de un buen conocimiento del oficio.



**La fundición. Fresco de Aurelio Arteta en el Banco Bilbao Vizcaya de Madrid.**

## Moldeadores

Eran los trabajadores, que realizaban el vaciado en arena, en el que posteriormente iba a verterse el hierro colado.

Para ello, una vez que disponían del modelo de la pieza a fundir, construido generalmente en madera, debían saber elegir el tamaño de la caja o marco metálico dentro del cual iban a construir el molde en arena. Se debía calcular igualmente los espesores de arena exteriores, necesarios para que pudiera resistir la acción del hierro colado que se vertería encima.

A continuación tras introducir en su interior el modelo, llenaban la caja de arena compactándola a su alrededor con un mazo, ("atacar el molde"), para seguidamente sacar el modelo quedando vaciado el espacio que había ocupado. Al realizar esta última operación, con frecuencia se rompía parte de la figura en arena, principalmente las aristas, lo que obligaba a su recomposición con el mismo material, utilizando espátula y paleta, lo que a juicio de un viejo moldeador exigía "conocimientos específicos y ser un poco escultores".

Asimismo, debían decidir en qué parte del molde verter la colada y prever por qué puntos debían salir los gases, (cómo iba a "respirar la pieza"), para dejar los orificios o respiraderos necesarios y conseguir que el hueco o molde se llenara completamente, dejando siempre las partes de geometría más complicada y delgadas en la parte inferior.

Frecuentemente las piezas a fundir eran tan grandes, (bancadas de máquinas, grandes volantes, engranajes, etc.) que no era económicamente posible realizar previamente un modelo completo en madera a tamaño real, por lo que se construían únicamente las partes más complejas o importantes. En esos casos el moldeador debía completar la forma del resto de la pieza en la arena, con otros elementos y combinando diversas figuras geométricas.

Una de las necesidades previas era determinar el peso de la pieza en hierro para así saber la cantidad de metal líquido que debían preparar en el horno/cubillote y qué cuchara utilizar, lo que con-



**Transporte de la colada en cuchara para su vertido en los moldes. Unión Cerrajera principios de siglo.**

seguían, multiplicando por 12 el peso del modelo completo, elaborado en madera de pino. Otro método, cuando se utilizaba el moldeo con terraja, consistía en multiplicar por 4,53 (relación entre el peso específico del hierro colado y el de la arena entonces utilizada), el peso de la arena que se extraía del molde al terrajar el grueso de la pieza.

Los moldes de piezas normales -de hasta 5 a 10 Tn- se secaban metiéndolas en estufas, con lo que se conseguía que el aglutinante se endureciera y la arena mantuviera su forma. En caso de los moldes mayores construidos en foso y que dependía de la instalación que tuviera la fundición, eran las estufas las que se introducían en su interior, o se colocaban sobre los mismos, en forma de bidones llenos de carbón incandescente.

El buen moldeador debía tener conocimiento de interpretación de planos, así como nociones de geometría, algo poco frecuente en el pasado, así como saber crear sobre la arena todas las formas y volúmenes que requerían las piezas a fabricar.

También debían conocer y saber elegir las arenas naturales más convenientes, que se extraían principalmente en las cercanías de Vitoria, (Montecalvo y Alto de Azaceta), probándolas antes de su utilización, pues sus características no eran siempre homogéneas, decidiendo en qué proporción mezclarlas, con agua, añadiendo aglutinantes,

que en época anterior a 1.960 eran la harina de maíz, arcilla y hulla molida así como serrín y boñiga de caballo, con paja, que al quemarse dejaba poros muy útiles, pues permitían la salida de gases.

En opinión de expertos conocedores de la fundición, el moldeo manual o "en suelo" era un oficio artesanal que precisaba conocimientos y dilatada experiencia, en contraposición al trabajo de moldeo mecánico.

## Horneros

Para obtener el hierro colado en las fundiciones se han utilizado tradicionalmente cubilotes que son hornos cilíndricos verticales, en los que se introducían desde la boca superior capas sucesivas de hierro y coque como combustible y piedra caliza como fundente, obteniéndose en la inferior el hierro líquido. Ya en el siglo XVI se utilizó uno similar, precursor del actual al que se ha llegado con la experiencia acumulada y el desarrollo de los conocimientos técnicos. Los horneros/cubiloteros eran los trabajadores que atendían al funcionamiento del cubilote, el cual se encendía cuando los moldeadores habían preparado una cantidad suficiente de cajas moldeadas que justificaba la realización de una colada, lo que ocurría dependiendo de cada taller, cada dos o tres días.

Hacia los años cincuenta, su trabajo consistía en encender el fuego con leña, para seguidamente ir añadiendo por la boca superior capas alternas de materia prima, lingotes de arrabio y chatarra y cok, así como otras ferroaleaciones para mejorar la fundición y piedra caliza como fundente, labores que se realizaban a mano, utilizando cestos. Los lingotes tenían de unos 30 o 35 kgs., y debían ser desmenuzadas, golpeándolas con porras. El Metalúrgico o Jefe de Fundición o Contra maestro, debía saber combinar las distintas proporciones de chatarra, lingotes de distinto tipo y ferroaleaciones. En el pasado se hacía en base a la experiencia adquirida, con objeto de obtener la colada con la composición deseada de acuerdo con los requerimientos de la pieza a fundir. Debía estimar también el momento en que se había

alcanzado la temperatura necesaria para efectuar la colada, lo que determinaban por la intensidad y brillo rojo/amarillento del metal fundido. Dado que no se podía ver hasta realizar la primera colada (hasta "picar" el cubilote inicialmente) si el "caldo" que en este momento salía evidenciaba, por su color, que todavía no se había logrado la temperatura adecuada, se destinaba a piezas de menor importancia. Llegado este momento, se efectuaba la colada, para lo que se hacía verter el hierro fundido, desde el cubilote, a las cucharas y desde éstas, manejadas con una grúa, se vertía sobre el molde tratando de que el chorro incidiera en la boca del bebedero, lo que requería experiencia y cierta habilidad. Cuando las piezas eran pequeñas se utilizaban cucharas o cazos menores, transportados a mano entre dos trabajadores.

El llenado era un momento clave y una operación delicada. El Jefe de Fundición o Contra maestro debía verter la fundición a la velocidad adecuada, ni mayor ni menor. Si lo hacía lentamente y el hierro perdía colabilidad, podía llenar mal el molde y aparecer defectos en la pieza. Si lo hacía a más velocidad de la debida, el hierro fundido podía erosionar las paredes del vaciado del molde. El aprendizaje del "cubilotero" se realizaba, al igual que los moldeadores, en la misma empresa, comenzando como ayudante para, con el tiempo, ir adquiriendo experiencia y conocimientos.

### *Malas condiciones de trabajo*

En general, el trabajo de la fundición requería fortaleza física pues la ausencia o escasez de grúas, obligaba a manipular pesados moldes y la arena a mano, lo que hacía que abundaran los trabajadores procedentes de caseríos, con más fortaleza o con mejor disposición para este tipo de tareas. Las condiciones medioambientales han sido tradicionalmente negativas, debido a que los trabajadores tenían que desenvolverse permanentemente sobre arena y polvo. También las salpicaduras del hierro fundido y el humo que se producían al realizar el vertido de la colada, sobre los moldes y su poste-

rior enfriamiento, contribuían a crear un ambiente perjudicial para la salud.

La reformas económicas iniciadas a partir de 1.959, facilitaron la modernización de la industria de la fundición, con la importación de nuevas técnicas y maquinaria moderna. Sin embargo, actualmente la fundición de piezas grandes, en series cortas y unitarias, conserva parte de las formas de trabajar y de la dureza de hace décadas, requiriendo profesionales con conocimientos y gran experiencia. 📌

(1) El fracaso de la Revolución Industrial en España. Jordi Nadal. Ariel.

(2) Las Reales Fábricas de Euzki y Orbaiceta. Aurora Rabanal Yus. Institución Príncipe de Viana 1.987.

(3) El proceso de desarrollo económico en Guipúz-

## Aprendizaje

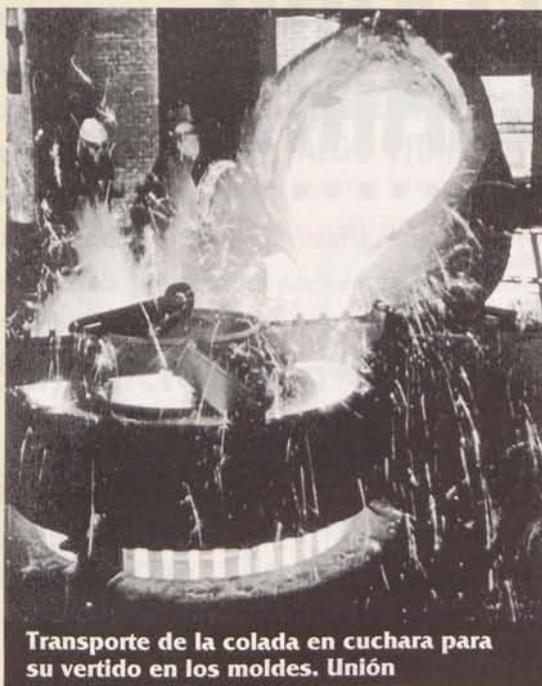


En los años cincuenta no existía ningún centro de formación especializado en fundición y todos los conocimientos se adquirían practicando en los talleres, siendo frecuente la transmisión entre familiares. Una de las primeras labores que se les asignaba, a los aprendices, (casi siempre jóvenes) era la construcción de machos en arena, para lo que se utilizaba como aglomerante el aceite de linaza.

A medida que iban adquiriendo conocimientos y práctica, conseguían mayor cualificación profesional, pudiendo alcanzar, a los cuatro años, la de oficial moldeador de 3ª, construyendo los moldes más sencillos, para a continuación, dependiendo de los progresos de cada uno, llegar a oficial de 2ª y 1ª, cuando estaban ya capacitados para realizar por sí solos, correctamente, todos los moldes de fundición en arena, cualquiera que fuera su dificultad y tamaño.

Con frecuencia los mejores moldeadores tenían conocimientos empíricos y trucos, propios del oficio, que trataban de ocultar y que aunque hoy nos parezcan sencillos, en su día suponían un saber hacer importante, cuya posesión diferenciaba a los expertos profesionales de los demás.

Un buen ejemplo es el de Alberto Barreña Montes, nacido en 1.888, que comenzó su aprendizaje a los 12 años en la fundición Luzuriaga de Molinayo (Pasajes), sin percibir salario alguno, para posteriormente trasladarse a Eibar a Fundiciones Aurrera, pasando posteriormente a Fundiciones Berriochoa-Burdiñola, de Elorrio, para recalar finalmente en Fundiciones y Talleres Olma, S.A. de Durango, como Jefe de Fundición a las órdenes del notable metalúrgico Miguel Leibar.



**Transporte de la colada en cuchara para su vertido en los moldes. Unión**

coa. M<sup>o</sup> Monserrat Garate Ojanguren.

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de

Guipuzcoa. San Sebastián 1.976

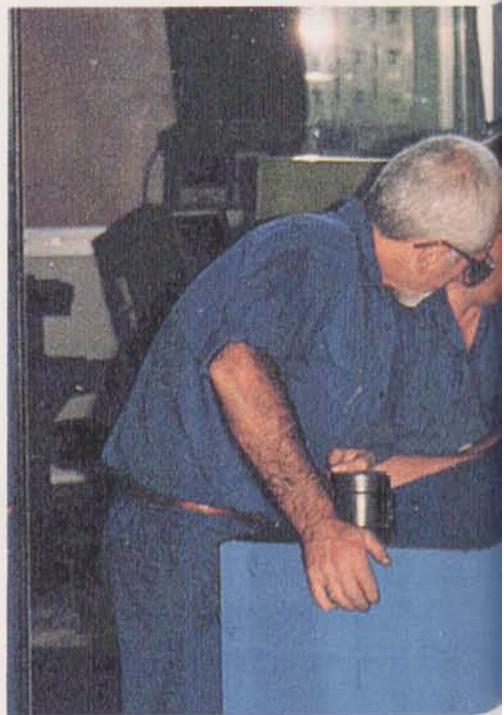
## HACIA EL FINAL DE LAS JUBILACIONES ANTICIPADAS

Ese parece el objetivo que el Gobierno desea conseguir al promulgar el Decreto-Ley del 29 de mayo por el que se da acceso a la jubilación anticipada a otros regímenes, como el de los Trabajadores Autónomos, distintos al Régimen General de la Seguridad Social.

Han pasado dos meses desde que el Congreso de los Diputados aprobara una moción instando al Gobierno a mantener los criterios que se venían aplicando para acceder a la jubilación antes de los 65 años. Pero la nueva norma es mucho más restrictiva que la que consuetudinariamente se aplicaba: antes del 1º de abril bastaba con que se estuviera cotizando al Régimen General de la Seguridad Social antes del 1º de enero de 1967; ahora hace falta que en el historial cotizante de cada interesado aparezca que haya cotizado, al menos, la cuarta parte del tiempo en el Régimen General, u otro que también tuviese reglamentado el derecho a la jubilación anticipada. Pero si la vida laboral cotizante fuese igual o superior a los 30 años, será suficiente que los interesados en anticipar su jubilación acrediten que han cotizado 5 años, al menos, para poderlo hacer y recibir la pensión. Todo ello, evidentemente, con una reducción de 8 puntos porcentuales por cada año o fracción de año que, sobre los 65 años de límite generalizado, adelanten su edad de jubilación.

La Resolución, dictada a instancias del Congreso y por el clamor expresado desde los ámbitos interesados, los Sindicatos y los Consejos Sociales de MCC, no ha colmado las expectativas creadas. El cumplimiento de los nuevos requisitos (que tiene, en apariencia, cierta irracionalidad, porque a quien ha

cotizado 29 años se le exige que al menos 7 años y 3 meses lo haya hecho en el Régimen General y a quien sume uno más para llegar a 30 se reduce tal requisito a 5 años) ha dejado en la mitad el número de socios cooperativistas afiliados a Lagun-Aro que aspiraban



y podían jubilarse anticipadamente a lo largo de estos años. Complementariamente, si cada interesado deseara cubrir los 30 años de cotización a Lagun-Aro para aspirar al máximo de la pensión y a los 35 del Régimen General, en la práctica, el requisito de haber comenzado a cotizar antes del 1º de enero de 1967 se traslada 5 años atrás, es decir, al 1º de enero de 1962, con lo que las posibilidades de jubilarse a los 60 años han entrado ya en caducidad para los cooperativistas afiliados a Lagun-Aro, y entrará para todos los trabajadores y trabajadoras en unos pocos años, aunque hayan cotizado siempre en el Régimen General, porque será irrelevante el número de cotizantes que subsistan y que hayan cotizado antes de 1967: en el año 2002 sólo podrán jubilarse a los 60

# BEGI

# BELARRI

José M<sup>a</sup> Ormaetxea

años quienes vengán cotizando desde que tenían 25 años, y en el 2007 quienes hubieran iniciado su carrera de cotizante a los 20 años.

De ahí que la jubilación anticipada haya que tratarla con criterios de mayor alcance, no como una bicoca

Pero no lo hubiese hecho ninguna institución de no haber mediado el irrefrenable avance de la técnica, de las exigencias del mercado y de la competitividad que conduce a "hacer más con menos" y a hacerlo, por ello, mejor.

Por consiguiente, la incapacidad legal al derecho de pensiones por adelantar la edad de jubilación desde los 65 años en su intervalo hasta los 60, ha de reponerse de forma abierta y consciente. El respeto a los Pactos de Toledo con sus dos condiciones de que sean contributivas - derivadas de haber contribuido con cuotas - y que a su vez guarden proporción

con el esfuerzo cotizante realizado, viene garantizado sobradamente por la reducción en 8 puntos porcentuales de la pensión a que tendrá derecho cada jubilado a los 65 años. Nada debe oponerse, por tanto, a que la Administración viabilice el anticipo de

la jubilación respetando esa cautela. De ese modo la economía de las empresas hallaría un cauce para la acomodación de las plantillas sin que el anticipo de la jubilación constituya la conquista precoz de una pretendida arcadia feliz para quienes, a veces lamentablemente, tienen que optar por esa salida, y sirva, sin embargo, para mitigar la escasez de empleo que vive nuestra sociedad. Los esfuerzos sindicales, empresariales y, lógicamente, los de Lagun-Aro, deben mantenerse en la buena dirección de que la jubilación anticipada hasta los 60 años sea siempre posible.

La circunstancia de que en estos momentos el Gobierno deba concentrar su esfuerzo para controlar el déficit y cumplir el Plan de Convergencia como objetivo insoslayable, no debe conducir a que las cargas sociales se demoren, porque los derechos subsisten y la jubilación a los 65 años será después más cara para los presupuestos de la Seguridad Social y del Estado.

## PROMOCION EMPRESARIAL, ALGO VITAL

El vigoroso cambio de los escenarios habitados por nuestras empresas exige

**"La Resolución, dictada a instancias del Congreso y por el clamor expresado desde los ámbitos interesados, los Sindicatos y los Consejos Sociales de MCC, no ha colmado las expectativas creadas".**

que se reparte discrecionalmente a los que a tal prestación aspiran, sino como una fórmula que el acelerado comportamiento de la tecnología y la productividad hacen absolutamente necesaria. Probablemente, en España, las empresas que más han utilizado los procesos de jubilación anticipada - antes incluso que los 60 años mediante el subterfugio de declaraciones de invalidez - han sido las empresas del antiguo Instituto Nacional de Industria (INI) y la banca, que ha destinado hasta 300.000 millones de pesetas para rejuvenecer sus plantillas, mejorar su eficiencia y reducir costes a largo plazo. Las empresas pertenecientes al área del Estado lo han hecho por su propia capacidad de decidir, los bancos por los grandes recursos excedentes en las reservas con que cuentan.

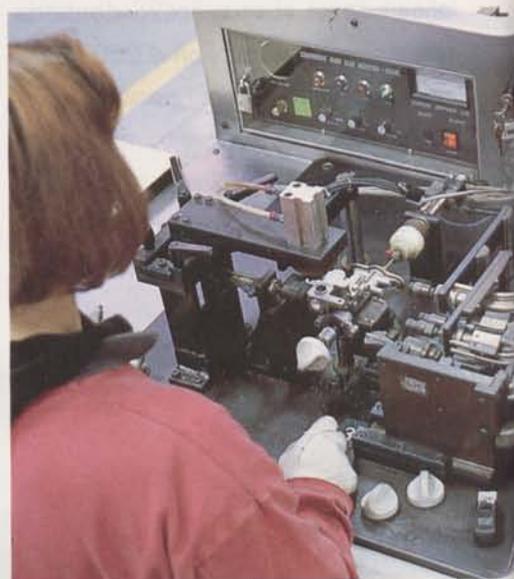


la adaptación ininterrumpida de cuantos agentes -producto, tecnologías, mercados- las integran. Y la adaptación se logra mediante la promoción empresarial, como un mecanismo racional que sabe prever, comparar, interpretar las variables internas y externas y actuar en consecuencia para reincorporarse con nueva vitalidad en la vida económica: es un proceso biológico remedo del comportamiento humano.

No tiene nada de particular que en el seno de MCC se trate vigorizar, desde esa perspectiva, la promoción empresarial; que nunca ha dejado de ejercer, siendo la mejor prueba la propia existencia de MCC, pero que requería la actualización del modelo de organización y la planificación de los medios que habrán de emplearse de aquí en adelante. Una ojeada a la situación parece advertir en MCC tres modelos de promoción que pueden actuar simultáneamente. La diferencia entre los tres que me parece más sustancial reside en el origen de **la necesidad de crear nuevos** negocios o actividades empresariales, y **los fines**, más allá del crecimiento y desarrollo

que la promoción empresarial conlleva.

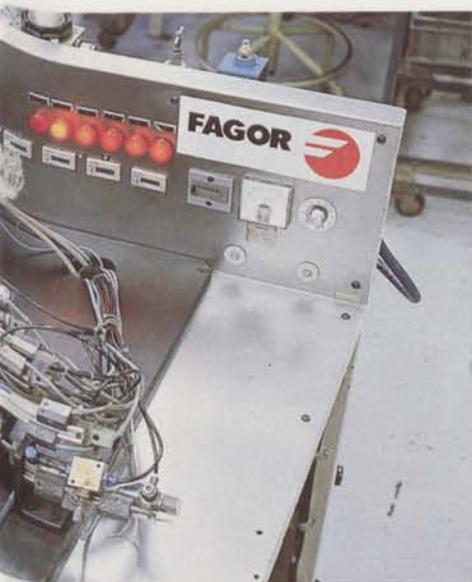
Un primer origen emerge en las mismas empresas, estimuladas por la competencia. Los productos cambian de diseño y funciones, las tecnologías de fabricación tienden a aumentar la productividad y los mercados se extienden, se internacionalizan y se globalizan. La dirección de las empresas no puede descuidar la observación anticipada de estos acontecimientos para adaptarse a tiempo. Generalmente las personas cualificadas para afrontar el reto de la promoción son profesionales que dominan el sector, y se hallan comprometidas dentro de él. La promoción tiene que seguir concienzudamente la evolución cualitativa de los productos, de las apetencias de la clientela, de los avances de la competencia, de los bienes o servicios sustitutivos que surgen. La síntesis inteligente tiene que ser acertada para tomar decisiones, y la promoción empresarial se traduce en ampliaciones de negocio de productos alternativos, de expansión de mercados: en una palabra, la creación de mayor riqueza como medio de crear las bases de la perdurabilidad



empresarial. Un símil huertano nos llevaría a considerar como modelo a aquel labrador que cada año cultiva el mismo género de plantones, pero busca mejores especies, las abona con nutrientes más eficaces, y hasta aplica cierta tecnología para obtener frutos más sabrosos, con menor esfuerzo, en más cantidad, aunque siempre cubre las mismas necesidades de su cada vez mayor clientela.

El segundo origen de la promoción empresarial que se produce en una Corporación como la Cooperativa Mondragón emana de la vocación de hallar espacios para asentar negocios aún inexplorados, que no se hallan en el catálogo de sus actividades, aunque tengan afinidad por pertenecer a los grandes ámbitos de la industria, las finanzas, la educación y la distribución. Se trata de investigar si es posible desarrollar actividades inéditas en MCC, sobre todo en negocios de previsible gran demanda en el futuro. Al mismo tiempo hay que analizarlos desde la perspectiva de su complementariedad tecnológica o cíclica. Aquélla para aprovechar los conocimientos básicos que ya se tienen, y la cíclica, o de mercados alternativos, para compensar las inevitables recesiones sectoriales de la

**“La jubilación anticipada haya que tratarla con criterios de mayor alcance, no como una bicoca que se reparte discrecionalmente a los que a tal prestación aspiran, sino como una fórmula que el acelerado comportamiento de la tecnología y la productividad hacen absolutamente necesaria.”**



economía. Pero, sobre todo, la promoción empresarial a base de explorar los futuros mercados y la forma de afrontarlos en sus especificidades forma parte de ese instinto natural que nos lleva a la convicción de que cualquier producto o actividad deviene en caduca a mayor o menor plazo, y de que hay que buscar nuevas opciones. Se juega en ello el mantenimiento del empleo, de los beneficios y de la propia subsistencia. El modelo de profesional responde al carácter de personas que tienen gran imaginación para analizar con acierto y sintetizar después las ideas. Su visión se debe apoyar en lo que tiene y es MCC como institución y en las responsabilidades sociales adquiridas. Y a su vez su obligación es mirar por encima y más allá del horizonte de lo que le rodea para lograr la promoción de nuevos negocios con más larga vida, que serán la respuesta acertada a la demanda futura, como antes lo han sido, y aún lo son, las actividades que desarrolla actualmente MCC. Es algo así como diversificar los productos y los servicios en la búsqueda de estabilidad y, sobre todo, de prospectar soluciones a la inevitable caducidad de los negocios.

Siguiendo el paralelismo hortelano,

en este caso se trata de hallar nuevos cultivos para obtener nuevas especies que sean más productivas económicamente. La explotación de estos productos más sofisticados es más arriesgada pero, de tener éxito, la clientela sabe pagar mejor. En cualquier caso su cultivo y venta sigue siendo complementario de los productos tradicionales, aunque el labrador se obligue a adquirir nuevos terrenos, a avanzar y, si acaso, a abordar técnicas biogenéticas, y hasta habría de buscar otras formas de colocación de estos nuevos productos. Pero no tiene otra solución si quiere dar continuidad a sus cultivos.

En el caso de MCC y en su origen, diseñado por Arizmendiarieta, existe otro modelo, el de SAIOLAN, datado desde 1971 con el título de **Oficina Técnica**, que es una afloración más de la estirpe promotora de empresas y empresarios del cooperativismo de Mondragón. Se instrumenta adecuadamente en dirección a captar jóvenes postgraduados de las Universidades y Escuelas Técnicas que se considera que disponen de cualidades emprendedoras desde unos conocimientos y experiencias que han de tener éxito en determinadas condiciones. Se desarrolla, en el seno de MONDRAGON UNIBERTSITATEA mediante impulsos de motivación humana y de generación de ideas; de formación orientada a la creatividad y a la utilización de los instrumentos necesarios -gestión económico financiera, investigación de mercado, planificación y puesta a punto de productos y servicios, gestión empresarial e informática-; y se pasa, finalmente, al **"proyecto de empresa"** haciendo cohesionar la capacidad potencial de los alumnos/promotores con las empresas, de pequeña dimensión al nacer, que han de poner en marcha. Requiere un proceso de "incubación" mientras

irrumpe a la vida real del mercado y es, pasados 2 ó 3 años, cuando adquiere las connotaciones propias de la pequeña empresa, una vez madurado el proyecto y superadas todas las fases de gestación. Este tercer modelo, "interface" entre la universidad y la empresa, es como una punta de lanza característica de la Eskola Politeknikoa, y una de sus mejores bazas por las que ha marcado diferencias. En este modelo no se cuenta con empresarios maduros, sino que hay que crearlos. Su parangón huertano se halla en el vivero o semillero -alumnado- del que hay que extraer los mejores plantones que luego se cultivarán y darán fruto si resisten el trasplante y son capaces de enraizar y desarrollarse vigorosamente.

Los tres modelos se orientan hacia la promoción de nuevas empresas o actividades, pero tienen un origen y unas motivaciones distintas. El primero debe ser desarrollado en el seno de cada cooperativa o grupo sectorial. El segundo requiere una previsión de mayor alcance y exige una política con gran sentido de la previsión y de la anticipación, dominando certeramente las tendencias del gusto de los consumidores, de los cambios culturales, de las opciones de MCC para ocupar, con todo su potencial tecnológico -incluidos los centros de investigación y el I+D intramuros de cada empresa-, financiero y de mercado, un puesto relevante como Corporación; de ahí que deba instalarse en el seno de los propios servicios centrales de la misma Corporación, con una vocación exclusiva de la búsqueda de actividades hasta ahora inéditas en el grupo. Finalmente, el tercero, mitad formación y mitad creación de microempresas, ha de tener su sede en Mondragón Unibertsitatea. Resulta muy estimulante que ahora todo el mundo reivindique la necesidad de

"ayudar a los licenciados a montar sus propias empresas", concepto que se desarrolla en el **Libro Blanco de la Educación Superior Británica**. Y escuchamos de su autor, Ron Dearing, decir al preguntarle si las empresas y la universidad es un matrimonio avenido: "No se llevan. Es una pena porque distorsiona el futuro de los universitarios. Los alumnos sueñan con trabajar para alguien, pero en una empresa grande. Es necesario ayudar a los licenciados a montar su propio negocio. Tendría que haber un año de posgraduado para preparar una propuesta de negocios ... La universidad tiene que ser un vivero de empresas".

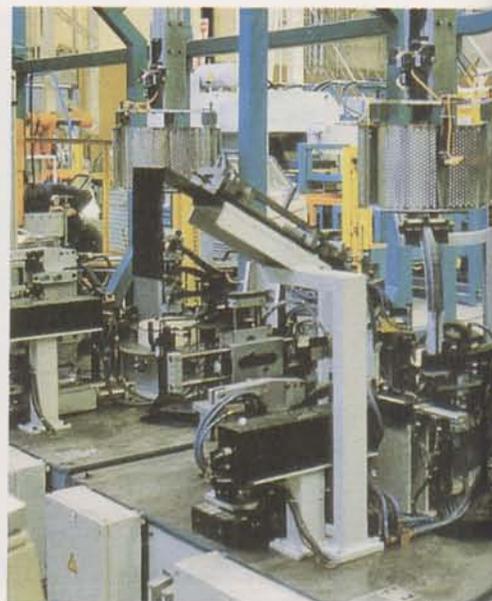
El hecho de que se puedan diferenciar tres modalidades de promoción empresarial no debe oponerse a desarrollar ciertas técnicas transversales útiles a cualquier proyecto de desarrollo empresarial que entrañe riesgo. Ni debería olvidarse que cualquier sistema para realizar una buena promoción puede hacerse fertilizar en otro mediante la inoculación de ideas, métodos, instrumentos y hasta al aprovechar la polivalencia de conocimientos que adquieren las personas bien dotadas para poder lograrlo que, dicho sea de paso, son gente selecta y escasa.

## ACCIONES PARA EL EMPLEO

Desde que alguien dijo que "sin la acción el mundo aún sería una idea", los planes se completan concretándolos con **la acción**.

En la Europa de los 15, como simplificada se dice, cada país ha realizado así su propio PLAN DE ACCIÓN PARA EL EMPLEO. Cuando a comienzos del mes de mayo se debatió en el Parlamento el "estado de la nación" se fustigó el proyecto, luego fue aplaudido por las autoridades de la Unión Europea, pero apenas nos enteramos de su contenido, que es lo que en último término nos debería interesar. Y esto es lo que hemos hecho para los lectores de TU: analizar el contenido de los Planes de España y del Reino Unido.

Cada Plan se ha ajustado a unas pautas previamente diseñadas. Es como si, para ser comparables los 15 Planes, se hubiese conceptualizado previamente para que, al homogeneizarlos, fuesen comparables los esfuerzos que para disminuir el paro y mejorar el empleo cada país se propone realizar a lo largo del próximo quinquenio y, más concretamente, en este año 1998. Todos los "planes de

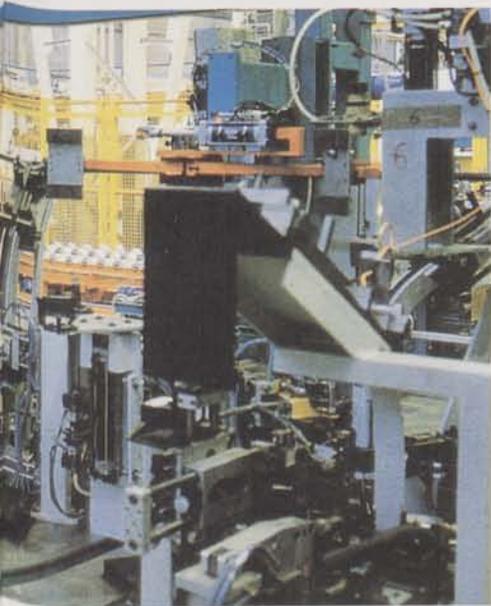


acción" que se diseñaron en Luxemburgo serán analizados en junio -ya definidos en cada Estado- en la Cumbre de Cardiff, como una forma más de aproximación hacia la propugnada cohesión social de los países de la Unión.

Los documentos, después de una introducción que analiza las variables macroeconómicas propias de cada país, tienen en cuenta el escenario previsible en el que la evolución del empleo debiera ser positiva. Consideran, sobre todo, los pactos de estabilidad macroeconómica en la nueva Europa del **euro** y manifiestan el deseo de que el crecimiento de la riqueza se traduzca en creación de empleo, porque afirman que "el crecimiento económico es una condición necesaria pero no suficiente".

Cuando los planes de acción comienzan a plasmarse y definirse, se sustentan en cuatro pilares que, a su vez, se reparten en 19 estrategias, y estos "carriles" hacen de cauce obligado para que cada uno de "los quince" exprese cómo los van a abordar y cuál es el presupuesto anual que a esos "planes de acción" van a destinar. Sin pecar de detallista, teniendo en cuenta las profundas medidas que se emplean,

**"El vigoroso cambio de los escenarios habitados por nuestras empresas exige la adaptación ininterrumpida de cuantos agentes -producto, tecnologías, mercados- las integran."**



parece necesario destacar los planes que soporta cada uno de los pilares.

El **pilar I** se dedica a **mejorar la capacidad de inserción profesional** (los británicos llaman al mismo objetivo "**mejorar la empleabilidad**"). Trata, sobre todo, de combatir el desempleo juvenil y de prevenir el paro de larga duración (directrices 1 y 2) que se analizan, se objetivan, son colmadas de medidas, programadas en el tiempo, y receptoras de la mayor parte de los recursos del plan. Este primer pilar se desarrolla en siete directrices. La directriz tercera trata de sustituir medidas pasivas por activas, que consistirían en "*aumentar el porcentaje de desempleados a los que se les ofrece formación*" a través de programas de escuela-taller, formación profesional y empleo de interés social. Siguen la cuarta hasta la séptima, que estimulan las formas educativas de modo que se facilite el pase de la escuela a la vida laboral.

El **pilar II** pretende **desarrollar el espíritu empresarial**. Abraza cinco directrices que van desde las acciones encaminadas a facilitar la creación y gestión de empresas a través de una normativa clara, estable y fiable, a reducir los costes generales de las "pymes", fomentar el trabajo por cuen-

ta propia, crear puestos de trabajo a nivel local y adaptar el régimen fiscal para hacerlo más favorable al empleo.

El **III pilar** afronta el **fomento de la capacidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas** como postula el "**libro verde de la innovación**" (según el cual el 80% de las tecnologías actualmente utilizadas no se empleará dentro de diez años). Tiene tres directrices -de la 13 a la 15- y propone modernizar la organización del trabajo, la implantación de tipos de contrato más adaptables y el establecimiento de incentivos fiscales, u otros, para el desarrollo de la formación en la empresa. Este pilar tiene en cuenta, sobre todo, las disfunciones que la acelerada evolución de la tecnología produce en el binomio trabajador/a con su puesto de trabajo y propende a la formación continua y a la búsqueda de fórmulas flexibles de trabajo.

El **IV pilar** trata de **reforzar la política de igualdad de oportunidades** a través de cuatro directrices -de la 16 a la 19-. Pretende combatir la discriminación entre hombres y mujeres, de conciliar la vida laboral con la vida familiar, la reincorporación -sobre todo de las mujeres- a la vida activa si, por

cualquier razón, hubiesen abandonado temporalmente la vida de trabajo. Y, finalmente, favorece la inserción de los minusválidos en el trabajo.

Cada capítulo tiene un apartado, denominado "**recursos**", en el que se evalúan los medios que, con cargo al presupuesto, habrán de destinarse a que estos objetivos se cumplan. Y aquí es donde podría establecerse cierta comparación entre los esfuerzos que realizará España y, a su vez, realizará el Reino Unido. Pero no resulta fácil la confrontación de cifras, porque el Reino Unido las desglosa por capítulos y aporta cifras para el quinquenio 1998-2002, mientras España lo hace en una hoja resumen final. Pese a todo -por lo que cabe colegir- España destinará en 1998 unos 270.863 millones de pesetas a las actuaciones previstas y el Reino Unido desbordaría los 500.000 millones de pesetas para llevar a cabo las mismas actuaciones.

Hay que considerar, complementariamente, que en el Reino Unido el desempleo, que afecta al 6,6% de la población activa, es sólo algo más que la tercera parte del que sufre España, y el apoyo económico financiero será, en este caso, muy inferior en nuestro país en términos relativos. **TU**

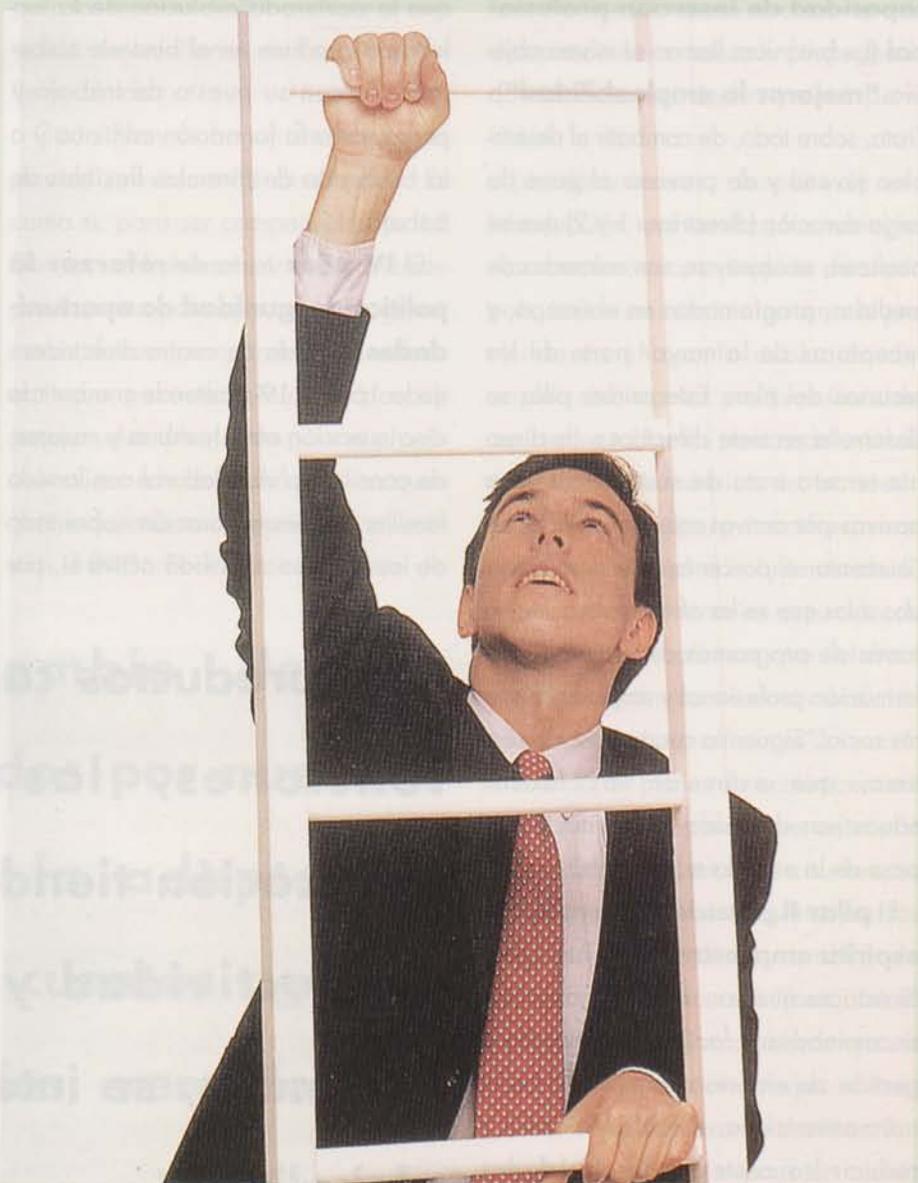
**"Los productos cambian de diseño y funciones, las tecnologías de fabricación tienden a aumentar la productividad y los mercados se extienden, se internacionalizan y se globalizan".**

## Autogestión (1ª Parte)

**U**no de los pilares históricos del ideal cooperativo es la AUTOGESTION. El talante personal de un cooperativista es el de afrontar los problemas por sí mismos sin esperar que otros repondan al reto, sin cargar a otros con la tarea de superar las dificultades. Ni el poderoso se apiadará de nosotros, ni ajenos asumirán nuestras necesidades, ni las ideologías nos eximirán del esfuerzo de superación de los problemas.

Existe un problema cuando hay diferencias entre lo que pensamos **debe ser** un estado ideal y lo que **es** la realidad. Cuando hay un desajuste entre lo ideal y lo real existe un problema.

Hoy podemos asegurar sin riesgo de equivocarnos que el ideal más pretendido es el empleo, el puesto de trabajo para todos. La realidad es que un 22% de personas no pueden vivir en el **debe ser** utópico de tener un puesto de trabajo estable y digno. ¿Cuál es la respuesta cooperativa? ¿Cabe en el desempleo, aplicar el viejo lema de:



"dale un pez a un hombre y comerá un día, enseñale a pescar y comerá toda su vida", que nos indicaba el camino hacia la autogestión? ¿De verdad podemos defender una solución realista al desempleo actual sugiriendo la asunción de la responsabilidad por parte de los propios implicados? No es fácil la respuesta.

### Detectar el problema

El primer esfuerzo a realizar, creo, es analítico. Necesitamos saber y definir cuál es el problema en sus justos términos. No vale insistir machaconamente en las consecuencias cuando desconocemos las causas que producen el problema. Dedicar nuestro esfuerzo a denunciar el desempleo juvenil o la mayor incidencia en las mujeres de la falta de empleo sin adentrarnos en las razones que explican estas realidades es un ejercicio superficial de análisis. Es preciso, con rigor y realismo determinar las causas, las razones de las conductas sociales que permiten la generación o mantenimiento de problemas.

Está claro que una persona que debe detener su auto en un stop o ante un semáforo en rojo, y no lo hace, puede tener un gran número de motivos (o excusas) para no hacerlo: tiene prisa, no vio la luz roja; no le responden los frenos, no le preocupan los riesgos que corre, etc. Sabemos que algunos motivos para actuar de esta manera son más confesables que otros y que hay, incluso, motivos que nadie se atreve a defender aunque se practiquen.

Sin embargo, todos los posibles moti-

vos que existen para no actuar de acuerdo con la idea que tenemos como "lo ideal", en contraposición a "lo real", de nuestro comportamiento se puede resumir en tres razones:

- No saber.
- No poder.
- No querer.

Puede ser que la persona que justifica el desempleo no **sepa** el calado que ello comporta (no **sabe** que tiene que parar frente al semáforo en rojo) o por el contrario no **pueda** hacer nada por impedirlo; o si tiene otras prioridades, si tiene prisa, puede ser que no **quiera** meterse en complicaciones y decida "pasar del problema".

### Responsabilidades

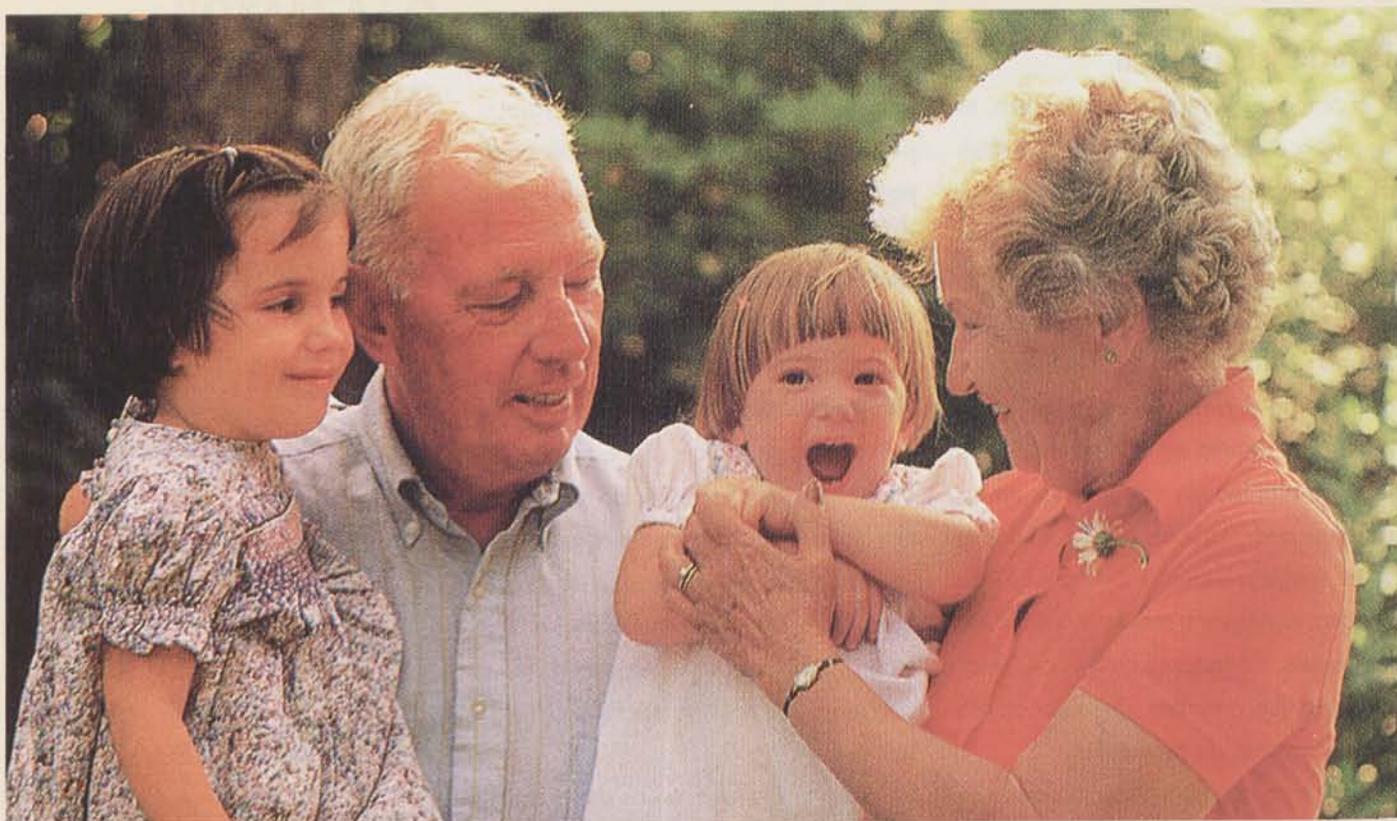
Aunque por lógica procedimental el paso siguiente a la definición del problema, sería la de recoger propuestas de solución creo que antes es preciso asegurar las responsabilidades de los diferentes actores sociales que intervienen o deben intervenir en la solución del problema.

El desempleo no es un asunto que sólo atañe a los propios desempleados, ellos no tienen todas las claves para erradicarlo y además ninguno podemos asegurar que en algún momento no formemos parte de este grupo humano. Autoridades, empresarios, sindicatos, trabajadores empleados, ciudadanos que pagan sus impuestos, partidos políticos, es decir todos estamos obligados a responsabilizarnos en las soluciones. No es de recibo la preocupación por sí sola, sino la responsabilización.

TU

**"DEDICAR NUESTRO ESFUERZO A DENUNCIAR EL DESEMPLEO JUVENIL O LA MAYOR INCIDENCIA EN LAS MUJERES DEL DESEMPLEO SIN ADENTRARNOS EN LAS RAZONES ES UN EJERCICIO SUPERFICIAL DE ANALISIS. ES PRECISO, DETERMINAR LAS CAUSAS SOCIALES QUE PERMITEN SU GENERACION O MANTENIMIENTO."**

## ¿Abuelos o canguros?



**N**os tomamos hoy la libertad de reproducir una carta publicada en la revista "Sesenta y más" en el número correspondiente al mes de abril en la cual se aborda un tema que en estos momentos se están cuestionando algunas e incluso bastantes personas mayores.

Nos referimos a la responsabilidad de cuidar, atender y educar a los nietos, ¿representa simplemente una oportu-

nidad para disfrutar, es un trabajo con carácter voluntario, o una imposición e incluso una obligación?

En dicha carta se plantea el tema con bastante humor y es probable que más de uno se vea reflejado en las palabras del madrileño Carlos Fernández Vidal. Veamos que comenta:

### LO QUE VA DE AYER A HOY

¡Quién me iba a decir a mí cuando yo era mozo que en mi vejez -es un decir,

pues me encuentro plétórico de fuerza y salud- mis hijos me iban a utilizar como canguro de sus hijos, mis nietos!

¡Pues sí señor! Desde que me jubilé entré en ese nuevo gremio con la categoría de ayo y cuidador de los hijos de mis hijos. Aquellos sueños tan largamente acariciados de llegar al final de mis tareas laborales, para sentirme libre de horarios de entradas y salidas, sentirme libre para poder ociar y dedicarme a la holganza, e incluso poder

hacer un segundo viaje de luna de miel, se ha ido al traste pues no puedoociar, no holgar, ni hacer el viaje soñado, ya que me encuentro atado a un nuevo horario de entrada durante todo el verano y parte del invierno.

Me levanto a las 7.15 de la mañana. Tomo mi coche y me voy todos los días a buscar a dos nietos que viven en un barrio de Madrid mientras sus padres van a trabajar. Vengo de Coslada y cuando llego con éstos me bajan otro que vive en el mismo bloque, tres pisos por encima (su madre entra más tarde a trabajar).

Dos son pequeños: uno hace poco que empezó a andar y el otro está haciendo sus pinitos; la tercera es una niña, tiene seis años pero requiere mucha atención. Teniendo a los tres, la casa se convierte en una guardería, cuyos cuidadores -mi mujer y yo- tenemos que estar ojo avisor para que no sufran accidente alguno, pues corretean de un sitio para otro sin parar, con riesgo de lesionarse con algún mueble o agarrador, o se pegan.

La terraza está convertida en un bazar, con pelotas, marionetas, construcciones, etc. El cuidar de ellos es peor que estar de pastor, que parece que no se hace nada y termina uno rendido de tanto trajín.

Para cambiar de tercio y que la jornada no se haga tan larga, los apañamos y los sacamos a dar un paseo por la calle, en dos cochecitos, esos carrioches que tienen tantas articulaciones y que las ruedas se van para todos los lados -hay que hacer un cursillo para saber abrirlos y cerrarlos-. Este paseo

dura al menos hora y media, te recorres medio barrio. Los pequeños durante esta andadura, no requieren de momento más atención que las normales de su corta edad, pero a la mayor siempre hay que comprarle algo, bien chicles, bollos o alguna golosina.

Pensaba que esto sólo nos ocurría a nosotros pero he visto a más eméritos por los paseos, calles, vías y parques empujando también estos pequeños elementos de transporte, con sus pequeños ocupantes, todos de la misma cofradía, los motivos iguales o parecidos, ayudar a los hijos para que puedan ir a trabajar.

Dentro de todo este trajín están las labores de hacerles y darles la comida -que no siempre la quieren-. El cambiarles los dodotis -esos pañales modernos de quita y pon-, limpiarles el esfínter y sus aledaños de orines o heces, bañarlos, dormirlos cuando se encuentran amodorrados y se ponen nerviosos.

Entretenerlos jugando con ellos recurriendo a todas las argucias habidas y por haber, sacando las facultades ocultas que cada uno tiene de payaso, equilibrista, cantante o titiritero, para que den la menor guerra posible, y así hasta las cuatro que vienen a buscarlos nuestros hijos. Como todos, se creen que se nos cae la baba viendo a los nietos, y no saben lo agusto y el descanso que nos dejan cuando se los llevan.

¿Estado?

ABUELO

¿Situación que ocupa en la sociedad?

CANGURO, AYO Y CUIDADOR DE NIETOS.

TU

**“CUIDAR,  
ATENDER Y  
EDUCAR A LOS  
NIETOS, ¿ES UNA  
OPORTUNIDAD  
PARA DISFRUTAR,  
UN TRABAJO DE  
CARACTER  
VOLUNTARIO, O  
UNA IMPOSICION  
E INCLUSO UNA  
OBLIGACION?”**

## Irizarrek %34an igo ditu salmentak lehen lau hilabetetan

**I**rizarrek 5.440 milioiko fakturazioa lortu du 98ko lehen lau hilabetetan, pasa den ekitaldiko datuekin konparatzen badugu %34an igoz. Arrazoi nagusia, esportazioetan lortutako igoera izan da, 2.890 milioiko fakturazioa izan bait du, 97an baino %120a gehiago izanik. Aipatutako fakturazioa, Frantzia ospatzen ari den Futbol Mundialerako eginiko autobusak eta Reino Unido, Polonia, EE BB eta Hong Kongen eginiko beste salmentetan lortu da.

Aurrera begira ere, 4.300 milioi irabaztera eramango duen eskaerak jaso ditu Irizarrek. Pasa den urteko epe berdinean baino %90 suposatzen du orhar; Estatura begira %73a gehiago, eta esportazioetan %125a gehiago. Esportazioak, Frantzia, Israel, Italia, EE BB,



Holanda eta Hog Kong herrialdeetan burutuko dira.

Lanpostu berrien sorrera kontutan hartuz, salmentetan izandako igoera nabarmen honek, 40 lanpostu berri

sortu ditu apirilaren bukera bitartean. Aurrerantzean ere, plantilla %7an igoetzea espero du kooperatiba honek, abuztua bitartean beste 40-50 lanpostu berri aurreikusiz.

## 400.000 clientes de Caja Laboral pagan con tarjeta

**C**aja Laboral ha alcanzado a primeros de mayo, la tarjeta número 400.000. Este número de tarjetas, representa que el 40% de los clientes de esta entidad utilizan este medio de pago para sus compras o para la extracción de dinero en cajeros.

De las tarjeta emitidas, la mayoría son tarjetas VISA. Igualmente, junto a las modalidades habituales de tarjeta VISA, habría que destacar los diferentes acuerdos a los que Caja Laboral ha lle-

gado con Medicus Mundi, Cáritas o la Federación de Ikastolas, lo que ha posibilitado la edición de tarjetas VISA de afinidad, por medio de las cuales el titular, sin coste adicional, está colaborando económicamente con un fin social.

Cabe señalar, por otra parte, la emisión del monedero electrónico VISA CASH, que sirve para las pequeñas compras diarias. Habría que añadir el acuerdo alcanzado con la Compañía de Autobuses de San Sebastián que ha



permitido sustituir el antiguo bonobús de cartón por la cómoda y práctica tarjeta Monedero.

La última modalidad de nueva tarjeta emitida es la tarjeta A8 para pagar el peaje social en la autopista, con la cual las Diputaciones de Bizkaia y Gipuzkoa incorporan una reducción del precio que puede llegar a ser del 33%.

**LOGSE dela eta hezkuntza sisteman hainbat aldaketa izan dira. Hezibidek datorren ikasturterako eskaintzen dituen titulazio desberdinak aurkezten ditu.**

## Hezibideko ikastetxeen heziketa zikloen eskaintza 98/99rako

**O**rain arteko Hezkuntza Sistemari Lanbide Heziketa eta Batxilergoa bide paraleloak ziren. Egun, LOGSEren garapenarekin, bide bakarra dute biek, DBHa.

Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza (DBH) bukatzerakoan, ikaslea oinarrizko formakuntza teknologikoa egitera sar daiteke. Beste aukera bat, batxilergoa

egin ondoren, goi mailako hezkuntza zikloetara sartzea da. Horrela, bai unibertsitatera bai goi mailako hezkuntza zikloetara bideratzeko bidea bera da.

Hezibideko zentruak, ikasleek aukerarik zabala izan dezaten, 98/99 ikasturtean 18 titulu edo ziklo eskainiko dituzte, horietatik 6 berriak, honako taulan ikus daitekeen moduan:



### OFERTA DE CICLOS FORMATIVOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL curso 98/99

Familia	Título		Horas	Centro
ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS	Animación de las actividades físicas y deportivas	S	2.000	ALMEN
ADMINISTRACIÓN	Gestión Administrativa	M	1.300	E.T.E.O.
	Secretariado	S	1.300	E.T.E.O.
	Administración y Finanzas	S	2.000	E.T.E.O.
COMERCIO Y MARKETING	Comercio Internacional	S	2.000	E.T.E.O.
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	Sistemas de Regulación y Control Automático	S	2.000	M.E.P.
FABRICACIÓN MECÁNICA	Desarrollo de Proyectos Mecánicos	S	2.000	M.E.P.
	Producción por Mecanizado	S	2.000	M.E.P.
HOSTELERÍA Y TURISMO	Cocina	M	2.000	M.E.P.
	Servicio de Restaurante y Bar	M	1.400	M.E.P.
IMAGEN PERSONAL	Asesoría de la Imagen Personal	S	1.700	ALMEN
INFORMÁTICA	Administración de Sistemas Informáticos	S	2.000	M.E.P.
	Desarrollo de Aplicaciones Informáticas	S	2.000	E.T.E.O.
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS A LA PRODUCCIÓN	Mantenimiento de Equipo Industrial	S	2.000	ME.P.
QUÍMICA	Análisis y Control	S	2.000	ALMEN
	Química Ambiental	S	1.400	SAN VIATOR
SANIDAD	Documentación sanitaria	S	1.400	SAN VIATOR
	Enfermería	M	1.400	SAN VIATOR

M (Grado Medio) - S (Grado Superior)

97ko ekitaldian, Mondragon Corporación Cooperativak 52.316 milioitako irabaziak izan zituen. Orohar, ekitaldia positibotzat kalifikatu zen. 98rako, berriz, 57.000 inguru koak espero dira.

## 97a: proiektu sendoak gauzatu dituen ekitaldi positiboa



**M**aiatzaren 28an aurkeztu zituzten MCCko arduradunek, 97 ekitaldiko emaitzak, datu aipagarrienak, eta gauzatutako proiektuak.

Bertan bildutako 35 inguru kazetarien aurrean, pasa den ekitaldiko balantzea egiteaz gain, 98rako aurreikusten diren helburu nagusienak ere azaldu ziren.

Aurkezpenean, Antonio Cancelo, Kontseilu Orokorreko lehendakariak eta Industri, Finantziario eta Banakuntza taldeetako lehendakariak hartu zuten parte.

Ekitaldia oso positiboa izan da orokorrean. Zergak ordaindu aurretiko irabaziak 52.316 milioitakoak izan dira, %46an igoz, aurreko ekitaldiarekin konparatuz.

### Kolaborazio Hitzarmenak

97an elkarlanerako kolaborazio hitzarmenak sinatu dira erakunde desberdinekin: Eusko Jaurlaritzako Lan Sailarekin, EHU eta Mondragon Unibertsitatearekin, Deustuko Unibertsitatea eta Ibermatikak, eta baita Nafarroako Industri eta Komertzio Sailarekin. Zentzu honetan, aipagarria da MCC Desarrollo elkartearen sorrera, Eusko Jaurlaritzaren laguntzarekin.

### Mondragon Unibertsitatea

"Aspaldiko ametsa gauzatu da 97an: Mondragon Unibertsitatea, ilusio eta ardura handiak hartzen dugun proiektu honen bidez pertsonak formatzeko tresna gauzatu dugulako", azaldu zuen

Cancelok. Lehendabiziko ikasturte honetan 13 erdi eta goi mailako titulazio eskaini ditu eta 2.319 ikasle matrikulatu dira. 1943an Mondragon Unibertsitatea, hiru zentro hauetan landutako esperientziari esker landutako proiektua da: Mondragon Eskola Politeknikoa, ETEO eta Irakasle Eskola.

### Finantza Taldea

J.M. Otaegui azaldu zuen bezala, Euskadiko Kutxak 16.805 milioiko irabaziak izan ditu 97an, zergak ordaindu aurretik, Europako entitateen artean hirugarren postuan kokatzen delarik. Lagun-Arori dagokionez, 19.342 mutualisten kopurura heldu da 97an eta MCCko 116 kooperatiba daude bertan.

sartuta. Seguros Lagun-Aro eta Lagun-Aro Vida konpainiek ere emaitza ona izan dute, 871 milioiko irabaziekin, aurreko urtean baino %46a gehiago.

## Industri Taldea

Zazpi Dibisioen salmentak %18an igo ziren 97ko ekitaldian, eta guztira 344.000 milioikoak izan ziren, horrela zihurtatu zuen J.M. Uzcudun, Taldeko lehendakariak. Inbertsioak %46an igo eta 25.791 milioikoak izan dira, ekipo eta proiektu berrietara destinatuta direnak. Ekitaldia 19.000 lanpostu ingurukin bukatu du Taldeak, 1.441 lanpostu berri sortu direlarik. Era berean, V. Luzuriaga eta Orbea kooperatibek 97an izandako emaitza positiboa goraiatu zen.

## Banakuntza Taldea

Pasa den ekitaldian gauzatutako hitzarmenak azpimarratu zituen C. Dacostak. Mercat, Unide eta Vegonsa Taldeekin sinatutako akordioei esker, Estatu mailan elkar lana egin eta elkar handitzeko sistema garatu dela aipatu zuen. Orain arteko balantzea oso positiboa izanik, hitzarmen hauen bidez,

merkatu berrietako ateak zabaltzen dira. Horretaz gain, ezin da ahaztu 97an martxan jarritako GESPA elkartearen sorrera. Honen bidez, langileen partehartze ekonomikoa eta gestioak erraztu nahi da. Irailean jarri zen martxan eta jadanik, Erosmer Iberica SAko langileen %78a baino gehiago bazkide da.

## 98rako aurreikuspenak

Gestio Plangintzan jasotako datuen arabera, 98rako pasa den ekitaldiko datu berberak izatea espero da. Hala ere, hilabete hauetan izandako ibilbide ona kontutan hartuz, kopurua igo eta 57.000 milioiko irabaziak izatea espero da.

Enplegua sortzea helburu garrantzitsuena izanik, aurtengo ekitaldian 3.800 lanpostu berri sortzea espero da. Honela, apirilaren bukaeran 37.652ko pertsonen osatzen dute plantilla. Hiru Taldeei dagokionez, 97ko ekitaldiarekin konparatuz, %10 eta %20 bitarteko igoerak izatea espero da. Hauetan ere Gestio Plangintzan markatutako helburuak gaitutuko dira, beraz.

**ENPLEGUA SORTZEA HEL-  
BURU GARRANTSITUENA  
IZANIK, AURTENGO EKITAL-  
DIAN 3.800 LANPOSTU  
BERRI SORTZEA ESPERO DA.**

## Datos Básicos de MCC

<b>Activo Total</b>	<b>1.541.621</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>394.240</b>
<b>Resultados Consolidados</b>	<b>52.316</b>
<b>Recursos Intermediados Caja Laboral</b>	<b>836.029</b>
<b>Fondo Patrimonial Lagun-Aro</b>	<b>238.875</b>
<b>Ventas (Grupo Industrial+ Grupo Distribución)</b>	<b>726.706</b>
<b>Ventas Internacionales Grupo Industrial</b>	<b>156.037</b>
<b>Inversiones (Grupo Industrial+ Grupo Distribución)</b>	<b>58.870</b>
<b>Plantilla fin de ejercicio</b>	<b>34.397</b>

Mptas

Al 31-12-97



## Do, re, mi, Fagor... Melodía de confort

J.M.F.

**D**o, re, mi, Fagor... Melodía de confort". Ese fue el eslogan que llegó a muchos hogares en la década de los sesenta y que contribuyó a popularizar la marca Fagor.

Una de las acciones de marketing que entonces se llevó a cabo para incrementar la notoriedad de Fagor, fue la de poner en marcha un autobús-exposición que de forma itinerante iba mostrando los productos de la marca Fagor y cantando sus excelencias.

Se trataba de un impecable Pegasus Comet de 10,8 metros de largo, hecho a medida por Irizar para Fagor, y que se estrenó el 20 de enero de 1963. En aquella época, era una auténtica obra de arte: incorporaba megafonía exterior, superficie acristalada, iluminación

ornamental, plataforma giratoria en la parte trasera,...Vamos, lo mejor de lo mejor. (Años más tarde, la competencia puso en marcha algunos modelos de similares características).

La exposición se hacía en las plazas más concurridas, al lado de la tienda del distribuidor correspondiente. Se ponía el tocadiscos en marcha -otra de las innovaciones de este flamante autobús- y la música, especialmente la canción "Cartagenera", el "Hit parade" de entonces, servía de reclamo para los viandantes.

A continuación se repartían caramelos, bolígrafos y catálogos de Fagor entre los asistentes al acto, y se les invitaba a visitar al distribuidor de la marca.

Este autobús itinerante recorrió Gipuz-

koa, Bizkaia, Navarra y Alava, y después inició el recorrido por otras provincias del Estado español, haciendo también varias incursiones por Bélgica, Portugal y Francia, donde "corrió" varias ediciones del "Tour" como soporte publicitario del equipo ciclista.

En la foto, de izquierda a derecha, **Julio Isazelaia** "Americano", chófer de Fagor; el entonces delegado de Bizkaia **Enrique Eladio Uria**, y **Gúmer Encina** "El francés", también chófer de Fagor.

Según nos cuentan Julio y Gúmer, que además de chóferes eran los auténticos animadores de estas primeras exposiciones itinerantes, la foto está tomada en Gernika, en octubre de 1963, poco antes de iniciar una nueva confortable jornada.

**Este nivel de facturación consolida su posición de liderazgo en la Comunidad Autónoma del País Vasco**

## El Grupo LKS facturó en 1997 más de 1.677 millones de pesetas

**E**l grupo LKS, con sus negocios de ingeniería y consultoría, ha superado en 1997 los 1.677 millones de pesetas de facturación, lo que supone un crecimiento del 14,62 % respecto al ejercicio anterior, consolidando su posición de líder en el País Vasco. Los beneficios obtenidos el pasado año se sitúan en 221 millones de pesetas.

En opinión de los directivos del Grupo LKS, "los resultados obtenidos en 1997 y los previstos para el presente ejercicio -en torno a los 1.825 millones de pesetas de facturación- están posibilitando un importante esfuerzo inversor, tanto financiero como en activos, para asentar y consolidar el proceso de expansión".



### Expansión internacional

Estos resultados confirman la tendencia iniciada en 1994 y ha significado un fuerte impulso al proceso de expansión que está protagonizando el Grupo LKS tanto en los mercados limítrofes como Navarra, La Rioja o Cantabria, así como en Murcia, Castilla La Man-

cha o Galicia. En esta última comunidad, el grupo acaba de inaugurar oficinas y está previsto la apertura próximamente de las de Madrid.

Además, en la línea de internacionalización, el Grupo LKS estudia alianzas estratégicas internacionales y ya ha firmado un pacto con el Centro Cooperativo de Uruguay (CCU) y desarrolla

varios proyectos en Colombia y en el sector de la automoción en Europa.

El proceso de internacionalización se contempla como uno de los objetivos de cara al año 2.000 y ya se han establecido también contactos con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. Asimismo se ha firmado un importante acuerdo, dirigido a la vigilancia tecnológica, con el

Massachusetts Institute of Technology.

El Grupo LKS, perteneciente a la agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC, acumula la experiencia desarrollada en la división Empresarial de Caja Laboral y Grupo Mondragón, y ofrece servicios de Consultoría, Asesoría jurídica, Auditoría, Ingeniería y Tasaciones.



### HOMENAJE A LOS SOCIOS FUNDADORES DE BATZ

El pasado mes de abril se llevó a cabo una Jornada de Homenaje a los socios fundadores de Batz. En este acto se reunieron trece de ellos, y faltaron dos.

El programa comenzó con un recibimiento en la propia empresa, donde fueron recibidos por Juan Luis Iturriondobeitia, actual gerente y Jon Arana, presidente.

Acto seguido visitaron las instalaciones, reviviendo los inicios de la cooperativa, fundada en 1963. Ellos fueron, a su vez, promotores de la actividad industrial en el Valle de Arratia donde está ubicada la empresa.

## libros

### EL MODELO VASCO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

RETANDO AL FUTURO



Alfonso Vázquez

### El modelo vasco de transformación empresarial

Alfonso Vázquez

Las líneas básicas del tratamiento propuesto no son sólo válidas para el entramado industrial. Sus aplicaciones pueden extenderse a otro tipo de empresas e instituciones, como los centros de servicios, la sanidad o la educación. Muchos de los principios esenciales aquí sostenidos tienen y tendrán su aplicación en contextos políticos y sociales, que hoy se muestran como reliquias del siglo XIX, incapaces de adaptarse a la nueva era que amanece.

El autor ha trabajado en los últimos diez años como consultor en estrategia, organización y ejercicio de la dirección con decenas de empresas del País Vasco en sectores industriales, de servicios, de educación, culturales, sanidad, distribución... así como con corporaciones, grupos empresariales y filiales de multinacionales.

Es colaborador habitual en cursos impartidos en Otalora.

### Cómo Resolver Problemas en Equipo

Quentin de La Bedoyere

Un nuevo enfoque para  
quienes deben lograr  
resultados a través  
de otros



### Cómo resolver problemas en equipo

Quentin de La Bedoyere

Este libro es una guía práctica para una de las habilidades gerenciales más decisivas, la de ayudar al equipo de trabajo a enfrentar los problemas cotidianos. Esta guía aconseja sobre cómo manejar problemas cara a cara. No sólo problemas de "personal", sino toda la gama de problemas que implican gente. Refleja dos filosofías. La primera es que el buen manager debe desarrollar buenos subordinados, personas que contribuyan eficiente y responsablemente a la empresa, y disfruten al hacerlo. La segunda es que las buenas intenciones no son sustituto alguno de la acción que logra buenos resultados.

Este no es un libro de teoría, sino un libro de práctica.

### DIRECCION ESTRATEGICA

SEGUNDA EDICION

JOSE-CARLOS  
JARILLO



### Dirección Estratégica

Jose-Carlos Jarillo

El libro pretende mostrar por qué hay empresas mucho más rentables que otras, y cómo se puede conseguir una posición de rentabilidad duradera. Para ello, lo fundamental para el autor es dirigir adecuadamente y con éxito la empresa, tarea compleja y difícil de realizar, en la que intervienen un gran número de variables que hay que considerar y dominar. Un libro clave para conseguir una ventaja competitiva definitiva.

La serie McGraw-Hill de Management, a la que pertenece este libro, se ha creado con el fin de satisfacer la demanda de información en materia de empresa, que ha generado la globalización de los mercados y la preparación de los diferentes países para el futuro Mercado Único Europeo.

## El programa Gaztempresa, impulsado por Caja Laboral ayudó en la creación de 114 empresas



**E**l programa Gaztempresa, ha impulsado desde su creación, el nacimiento de 114 empresas, generando 238 nuevos puestos de trabajo. Recordemos que la finalidad del acuerdo suscrito en 1994, entre Caritas de Bilbao y Caja Laboral tiene como finalidad incentivar la creación de actividades empresariales y el desarrollo del autoempleo entre la población joven.

Tal y como se relató en la presentación de la Memoria de resultados que se realizó en Bilbao a finales de mayo, la mayor parte de los proyectos nacidos al amparo de Gaztempresa se ubican en Bilbao y la Margen Izquier-

da del Nervión, y el 85% de ellas se centra en el sector servicios, correspondiendo con comercios, talleres de producción, peluquería, transporte y mensajería.

### Implantación en Gipuzkoa

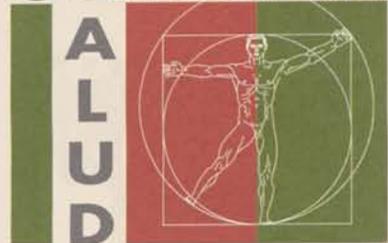
Destaca el hecho de que el programa se implantó hace cerca de un año en Gipuzkoa, teniendo una respuesta muy positiva. Concretamente, Gaztempresa ha contribuido en la creación y desarrollo de 25 empresas dirigidas por jóvenes de hasta 35 años, que proporcionan un puesto de trabajo a 37 personas. La mayoría de los proyectos se localizan en Donostialdia, Tolosaldea y Urola Garaia.

### Retos para el 98

Durante estos primeros meses del 98, Gaztempresa ha recibido 112 solicitudes de ayuda para la creación de nuevas empresas, de las cuales 24 ya se han considerado viables. Su puesta en marcha supondrá la creación de 48 nuevos puestos de trabajo.

El principal objetivo marcado para el presente ejercicio, se centra en extender el programa a Alava y Navarra, así como la firma de convenios de colaboración con el Cedemi y ASLE. Se prevé igualmente crear como mínimo 100 nuevos puestos de trabajo en Bizkaia y otros tantos en Gipuzkoa.

**OSASUNA**



# Varices

**T**ener varices u otro problema de circulación venosa no es infrecuente. Aproximadamente un 5% de la población laboral presenta afecciones del sistema venoso que si bien no constituye una patología grave en la mayoría de los casos, puede llegar a ser molesta, especialmente en la época de calores. La sangre, una vez utilizada en el organismo, tiene que retornar al corazón y ello lo hace a través del sistema venoso, el cual está diseñado para hacer avanzar la sangre en contra de la fuerza de la gravedad. La contracción de los músculos, y unas válvulas situadas en las paredes de las venas, junto a la "aspiración" que hace el corazón durante la diástole, hacen que la sangre progrese hacia arriba. Si por causas genéticas, hereditarias, u otras causas, el sistema valvular es insuficiente, se producen las varices, que no son más que dilataciones venosas en las que la sangre se remansa y avanza con lentitud.

En las fábricas es muy frecuente que los trabajadores se vean obligados a permanecer durante horas seguidas, más o menos inmóviles, de pie o senta-

dos, con escasa actividad de los músculos de las extremidades inferiores. Tanto la postura, es tan malo estar de pie como sentado, como la inactividad, predisponen o empeoran los cuadros de insuficiencia venosa, y especialmente en las épocas de calor aparecen pesadez de piernas, hinchazón de pies, calambres, hormigueos, dolorimiento, las varices se hacen más visibles,... en resumen, el cuadro empeora ya que el calor favorece la dilatación de los vasos.

## Consejos

En caso de tener varices de cualquier naturaleza y grado, es aconsejable seguir estos consejos:

- Evite siempre prendas que compriman los músculos de las piernas: ligas, fajas, calzado apretado,...
- Controle el exceso de peso, la obesidad favorece el desarrollo de varices.
- Realice duchas alternantes de calor y frío en las piernas.
- Evite temperaturas ambientales elevadas, no exponga las piernas al sol en días de mucho sol y calor.
- Duerma con los pies de la cama algo elevados de forma que la sangre por

la noche evacúe más fácilmente del sistema venoso

- Se puede masajear la pierna, con ésta ligeramente elevada, del tobillo hacia la rodilla.

## Ejercicio físico

Es muy importante la realización de ejercicio físico como pasear, correr suave, nadar,... ya que los músculos al contraerse actúan como verdaderos corazones periféricos al comprimir las venas y empujar la sangre hacia arriba. Un paseito todos los días o alguna práctica deportiva le vendrán bien no solo para las varices sino para la salud en general.

Pero si el trabajo no le deja moverse y está condenado al inmovilismo durante la jornada, también puede ejercitar la musculatura mediante unos sencillos ejercicios que los puede realizar estando tanto sentado en una oficina o ante una máquina como de pie. Y cuando le toque el rato de descanso ande un poco, dé un paseo. Y de vez en cuando, pegue una ligera sacudida a sus piernas para desentumecer la musculatura.

## EJERCICIOS GIMNÁSTICOS

**IMPORTANTE:** Es preciso, entre uno y otro ejercicio, desentumecer la musculatura mediante ligeras sacudidas de las piernas. Practique los ejercicios regularmente (una vez al día, por lo menos).

### TUMBADO

Se lleva a cabo en la cama (un poco antes de levantarse o al acostarse)



#### Separación de las piernas

Levantar las piernas, separarlas y volverlas a juntar (10 a 15 veces).



#### Movimiento de pedaleo

Mover alternativamente las piernas con movimientos enérgicos (15 a 20 veces).



#### Giro de las piernas (piernas levantadas y extendidas)

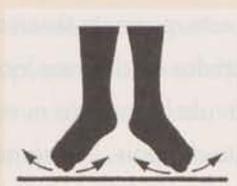
Efectuar movimientos rotatorios en un sentido y otro (10 veces).



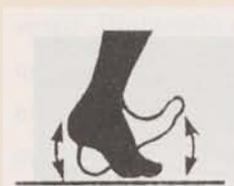
#### Movimiento de los dedos de los pies (piernas levantadas y extendidas)

Flexionar y extender alternativamente los dedos de los pies (hasta 20 veces).

### SENTADO



Separar y juntar las puntas de los pies.



Balanceo sucesivo sobre las puntas de los pies y los talones.

### SENTADO



Andar sobre la extremidad de los talones.



Ponerse de puntillas.

CUATRO JAPONESES  
INTERESADOS EN  
CONOCER NUESTRA  
EXPERIENCIA  
COOPERATIVA



Un grupo compuesto por cuatro japoneses pasó dos días entre nosotros, interesados en conocer de cerca la experiencia cooperativa de Mondragón. Dos de ellos unidos laboralmente al mundo cooperativo y otros dos a Organizaciones Gubernamentales, visitaron durante su estancia MCC, Eskola Politeknikoa e Ikerlan.

## Ikerlan facturó 1.460 millones durante el 97

Ikerlan, Centro de Investigaciones Tecnológicas, generó durante el ejercicio pasado, unos ingresos de 1.460 millones de pesetas, lo que supone un incremento del 8% con relación al ejercicio anterior. Destacó el capítulo de I+D bajo contrato realizados con empresas, con un ingreso de 912 millones, 11% más que en 1996.

La actividad correspondiente a la investigación genérica, que responde a las líneas tecnológicas estratégicas del Centro y a las prioridades tecnológicas de los diferentes clusters de la CAPV, ha ascendido a 418 millones de pesetas, de los cuales más del 90% han sido financiados por el Gobierno Vasco.

### Ámbito internacional

En el ámbito internacional, es reseña-

ble la participación de Ikerlan en el proyecto NEUROLAB, de la NASA, el comienzo de cuatro nuevos proyectos europeos del IV Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Unión Europea, y el convenio firmado a finales del año con MCC Internacional y el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, que comprende seis proyectos.

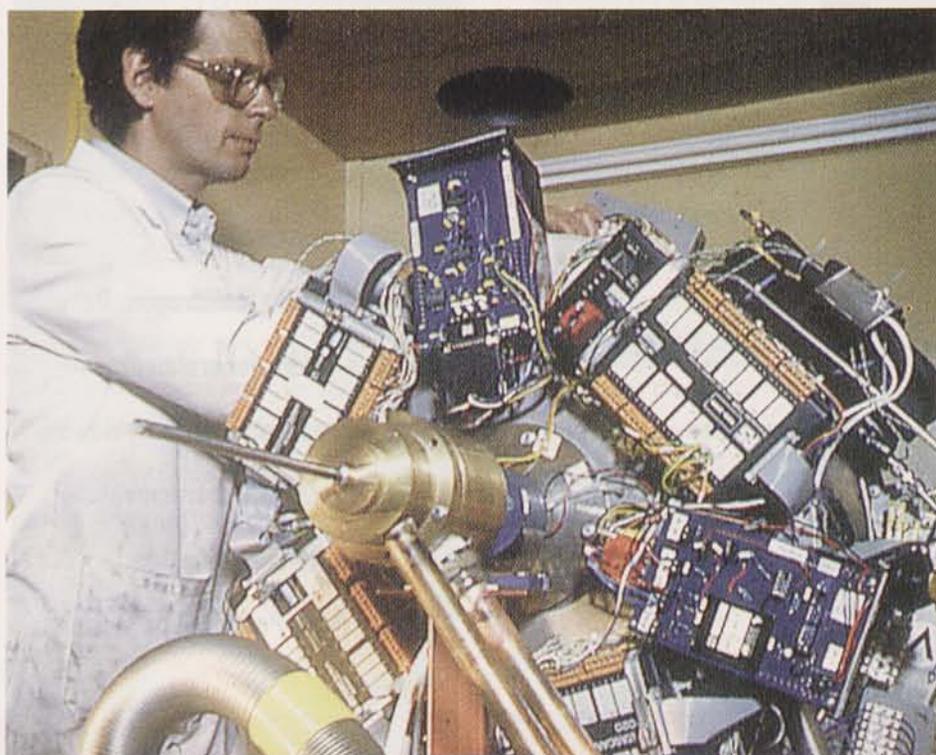
Otro aspecto destacable dell ejercicio pasado, es la obtención del Certificado de Empresa UNE-EN ISO 9001 que alcanza al "Diseño y Desarrollo de proyectos de investigación tecnológica genérica o aplicada al desarrollo de nuevos productos y mejora de los procesos productivos en las áreas de Electrónica y sistemas de control, Tecnologías de diseño y producción y Energía".



**Bajo el eslogan "Respondemos a tu confianza", Caja laboral tiene como objetivo principal ampliar y mejorar el servicio al cliente por medio de nuevos servicios, nuevos horarios y nuevas oficinas.**

**¿En qué momento se encuentra actualmente el plan de expansión dentro de la CAV, principal campo de actuación de Caja Laboral?**

Sí, el principal campo de actuación es Euskal Herria. En este momento tenemos 233 oficinas repartidas en diversas localidades vascas, siendo la red más numerosa en el conjunto del país. Quizá nos falte implantar nuevas sucursales en algunos nuevos barrios que surgen en las capitales, principalmente en Bilbao, donde sí esperamos abrir cerca de 10 nuevas oficinas. Con estas aperturas consideramos que tenemos la red cubierta, y a partir de ahí es cuando nos planteamos otros objetivos complementarios como mejorar la calidad de servicio al cliente, de manera que el eslogan "Res-



**"El Plan de Expansión"**

# Juan Manuel Sinde

Subdirector General de Caja Laboral

pondemos a tu confianza" sea una realidad. Queremos dar facilidades a los clientes abriendo por la tarde, con la banca telefónica y la banca a través de Internet. Quisiera destacar la banca telefónica por ser la más importante del país. Este año calculamos tener cerca de 400.000 llamadas y dentro de tres años cerca del millón.

**En cuanto a estos servicios, recientemente hemos conocido el dato de que son el 25% de las oficinas las que abren sus puertas por la tarde.**

En efecto, la apertura por las tardes ha supuesto una novedad en todo el Estado. En estos momentos, 57 oficinas abren con este nuevo horario, y han tenido un éxito inmediato y creciente. Cerca del 20% de las operaciones se realizan por la tarde, y cualitativamente se realizan más operaciones de préstamos.

**Aunque el centro de actuación sea Euskadi, quizá sí sea necesario hablar de diversificación y de expansión hacia el Estado. ¿Cuál ha sido el principal objetivo y cómo se está desarrollando?**

En este sentido nuestra reflexión fue la de que merecía la pena diversificar nuestro mercado hacia el Estado con el fin de no encontrarnos tan condicionados por los ciclos económicos. Nos hemos marcado llegar a un volumen de negocio del 10-15% en el exterior en un plazo de 15 años. Para ello, hemos elegido lugares para ubicar nuestras oficinas en función de tres razones: el mercado potencial, el grado de dificultad, optando por zonas de dificultad media y además hemos tenido en cuenta la complementariedad con el mercado vasco. Destacaría dos singularidades, que se diferencian bastante de lo que está haciendo la banca: nosotros tenemos una mentalidad de concentración en determinadas zonas, con ocho oficinas en Logroño y cuatro en Burgos. Próximamente esperamos abrir en Valladolid. La apertura de cuatro oficinas de golpe y la contratación de un número relevante de personas ha sido un acontecimiento en estas ciudades. Por otra parte, relacionado con nuestro propio estatus cooperativo, todos los trabajadores son socios, y al ser socios

tienen una vinculación con la entidad. Incluso en la selección del personal hemos puesto una especial atención buscando gente con valores convergentes con la entidad. Estamos teniendo en conjunto unos niveles de éxito bastante superiores a lo previsto.

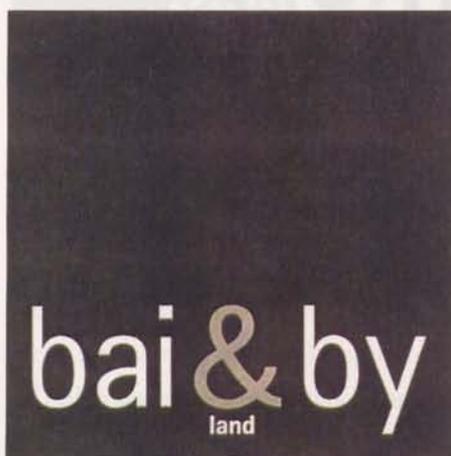
**Para estos nuevos socios de Caja Laboral, la experiencia cooperativa quizá no les es tan familiar, ¿Cómo se consigue esa vinculación?**

Hemos desarrollado un proceso llamado inculturación. Primeramente, pasan un tiempo en Mondragón, de una a tres semanas, con lo cual se percatan de que están en una empresa distinta, contactan con la gente y se familiarizan con la empresa. Luego, pasan entre uno y dos meses en oficinas, observando la relación que Caja Laboral tiene con los clientes. Por otra parte, los responsables de las Regionales son personas con una larga trayectoria en la entidad, lo que ayuda a crear ese ambiente que nos distingue. Este factor diferencial es, a nuestro parecer, la razón del éxito.

ón hacia el Estado está teniendo un éxito superior al esperado"

# kooperatibet

Se alía con DIDAKTIKER para poner en marcha cuatro centros de enseñanza multimedia. La inversión total a realizar supera los 300 millones de pesetas.



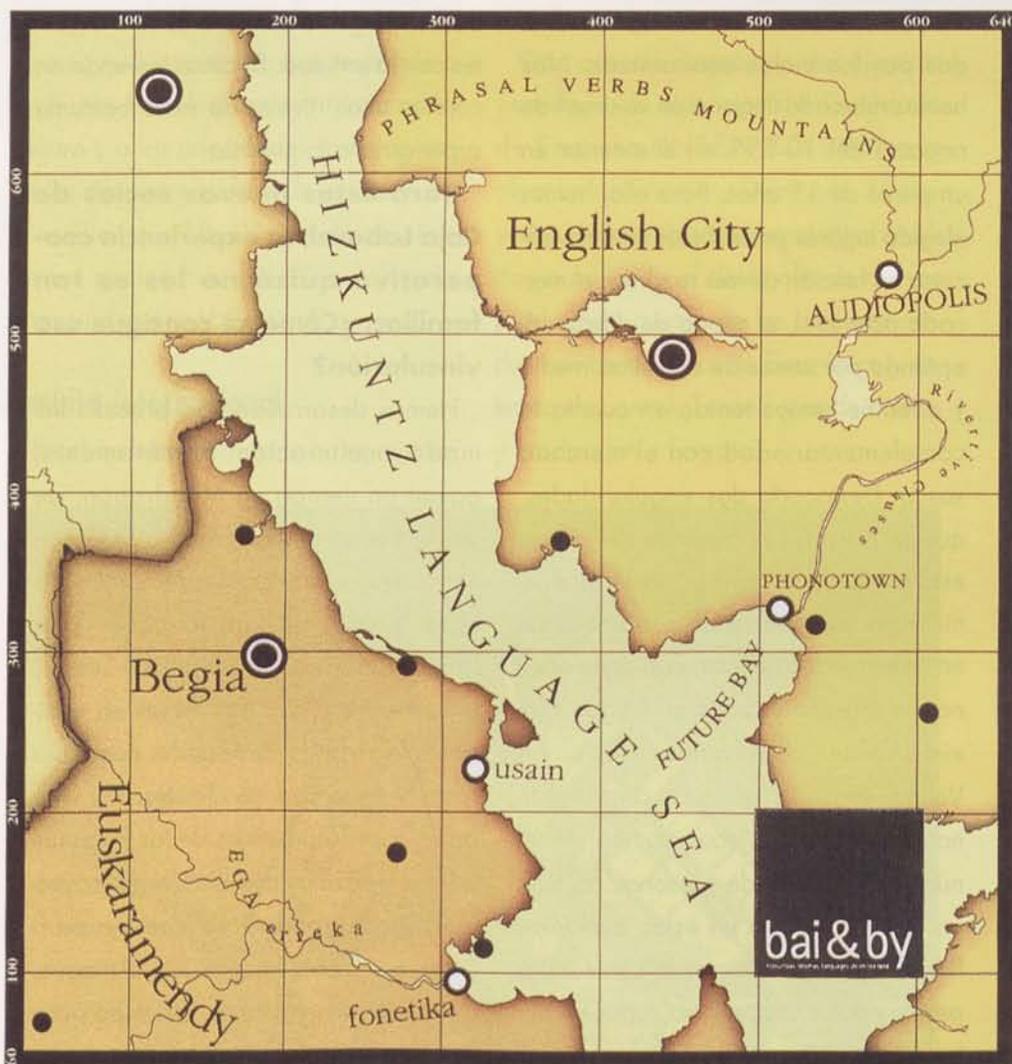
## Nuevo proyecto empresarial de CIM

de la Unión Europea, y el proyecto ha

recibido el apoyo de la Unión Europea

de la Unión Europea, y el proyecto ha

recibido el apoyo de la Unión Europea



La iniciativa consiste en la puesta en marcha de dos nuevos centros multimedia para el aprendizaje de inglés y euskera, uno en Bilbao y otro en Vitoria, y el impulso a los dos centros multimedia ya existentes en Oñati y Arrasate.

En esta "aventura conjunta" entre CIM y DIDAKTIKER, la cooperativa de Mondragón se ocupará de la gestión del BAI&BY de Vitoria, mientras que la empresa vizcaína se encargará del centro de Bilbao.

La inversión conjunta realizada para acometer este proyecto supera los 300 millones de pesetas.

### 1.650 alumnos en el 2000

Las previsiones de alumnado para el centro de Vitoria, que abrirá sus puertas el próximo mes de setiembre, apuntan a 350 estudiantes para el curso

**E**l Centro de Idiomas de Mondragón, CIM, y DIDAKTIKER, empresa ubicada en Bilbao y especializada

en el desarrollo de software para la enseñanza de idiomas, han dado a luz un nuevo proyecto: BAI & BY.

98-99, alcanzando la cifra de 650 en el curso 2000-2001. Por su parte, el BAI&BY de Bilbao acogerá el próximo

## Esperientzia eta teknologia

Horiek lirateke BAI&BY proiektuaren euskarriak. Esperientzia CIM kooperatibak bermatzen du, izan ere dagoeneko 25 urte betetzen ditu aurtien hizkuntz irakaskuntza arloan. Teknologia berriez, DIDAKTIKER enpresak jarriko du, hizkuntz irakaskuntzarako "software" garatzaile aditua den heinean.

Hasiera batean ingelesa eta euskera ikasi ahal izango da zentro hauetan, era pertsonalizatu eta erosoan, multimedia metodoak eskaintzen dituen abantaila guztiekin: ordutegiaren malgutasuna, helburuak norberak ezarrita, irakasleen tutoretza eta, aldetan behin, elkarrizketa klaseetan parte hartzeko aukera izanda.

Proiektua abian jartzeko, MCCk ere lagundu egin du, bai enpresa-promozio eta idazkaritza orokorraren departamentuetatik, aholkularitza eskainiz; eta FEPI kooperatiben arteko fondotik ere, laguntza ekonomikoa jasoko dute seguruenik.

Aipatutako multimedia metodoak eskaintzen dituen abantaila horietaz gain, BAI&BY metodoak beste punta-puntako aukera ere eskaintzen du. Honen bidez, ikasleak etxetik edo ta enpresatik egin dezake lan.

curso 500 alumnos, y llegará a cerca de 1000 el año 2000.

Además de estos dos nuevos centros de la capital alavesa y vizcaína, completarán la "cadena multimedia" los BAI&BY de Arrasate, que ya ha iniciado las obras de acondicionamiento de un nuevo espacio multimedia, y el de Oñati, que sufrirá una remodelación estética de adecuación a las nuevas señas de identidad visual.

Ha invertido 160 millones de pesetas con el objeto de incrementar su capacidad de producción y ofrecer un servicio más flexible al cliente.

## DANONA Litografía adquiere una nueva máquina de impresión



**L**a cooperativa DANONA Litografía, integrada en la División de Equipamiento Industrial de MCC, ha adquirido recientemente una nueva máquina de impresión en cuatro colores equipada con los más modernos sistemas de producción.

La inversión realizada por la cooperativa de Oiartzun ha rondado los 160 millones de pesetas. La nueva máquina posibilitará mejorar los tiempos de preparación para impresión así como incrementar las cadencias de producción, lo que redundará en la disminución de plazos para la entrega de productos al cliente.

Con esta nueva adquisición el parque de maquinaria de impresión de Danona se compone de dos máquinas de 4 colores y una de cinco más barnizado, que unido a sus cualificadas secciones de preimpresión y manipulado permiten dar un servicio integral y flexible a sus clientes de artes gráficas.

Esta inversión, aderezada con otra serie de medidas, hace que las perspectivas para el ejercicio en curso sean optimistas y apunten a un importante incremento de su cifra de ventas.

**El convenio suscrito el año pasado entre SENA y MCC tiene por objeto la elaboración de un Programa integral de innovación pedagógica, empresarial y tecnológica dirigido a modernizar la Formación Profesional en Colombia.**

## MCC-SENA: la "colombianización" de MCC

KEPA OLIDEN

**L**a Consejera Comercial de la Oficina Comercial del Gobierno de Colombia en Madrid, María del Pilar Esguerra, declaró en el transcurso de una visita con empresarios colombianos a Mondragón Corporación Cooperativa que "MCC bien podría ser la tabla de salvación para que el SENA realmente cumpla un papel en Colombia". A juicio de la agregada comercial de la embajada colombiana, el Convenio SENA-MCC, dirigido a modernizar la Formación Profesional en Colombia con un presupuesto superior a los 2.000 millones de pesetas, representa una "magnífica oportunidad de reformar el SENA (Servicio Nacional de Aprendi-

zaje colombiano), dado que, desafortunadamente, en los últimos años no ha dado los resultados que esperaban los empresarios".

La representación colombiana compuesta por empresarios, profesores universitarios y funcionarios del SENA visitó el pasado miércoles la sede de MCC dentro del programa de contactos que vienen desarrollando durante su estancia en España -del 9 al 23 de mayo- para promover proyectos que contribuyan a mejorar el nivel de competitividad de las medianas y pequeñas empresas colombianas e impulsar su inserción en el contexto global de mercados.

### Objetivos del convenio

El convenio suscrito el año pasado entre el Servicio Nacional de Aprendizaje colombiano y MCC tiene por objeto la elaboración de un Programa integral de innovación pedagógica, empresarial y tecnológica dirigido a modernizar tanto la Formación Profesional en Colombia como el modelo de gestión de los centros donde se imparte esa enseñanza. Al mismo tiempo, el Convenio SENA-MCC establece los cauces para implantar en el país suramericano los modelos de Ikerlan y Saiolan.

Al acto de presentación de los pormenores del Convenio SENA-MCC asistió también la Cónsul de Colombia en Bilbao, Dra. Martha Lucía González Rodríguez, quien tras declarar su admiración por el "quehacer humano de MCC" señaló que su máxima aspiración sería poder trasladar este modelo a Colombia, "porque da frutos, frutos de provecho para el común de la gente". La Dra. González reconoció que considera "colombianizable" la experiencia de MCC, porque, "con esfuerzo, tesón y muchas ganas se puede hacer, o cuando menos intentar".



Fagorrekin sinatutakoak, hitzarmenen bideari hasiera ematen dio

## Fagor taldeak, EMUNekin sinatutako hitzarmenaren bidez, euskararen erabilera bultzatu nahi du

**F**agor Taldeko kooperatibek hitzarmena sinatu zuten pasa den ekainaren 1ean Emun, Lana Euskalduntzeko Kooperatibarekin. Helburu nagusia, taldea osatzen duten kooperatibetan euskara eguneroko hizkuntza gisa inplantatzea da.

Ekitaldian, Juan Jose Ansoategi, Fagorreko lehendakaria, Javier Gantxegi, Fagorreko lehendakariordea eta Julen Arexolaleiba, Emuneko lehendakaria egon ziren.

Ansoategik azaldu zuen bezala, plangintza arrakastatsua izateko, bazkideen aldetik prozesuarekiko jarrera gogotsua eskatzen da eta era berean, euskaraz ez dakiten langileek euskara borondatez ikastea.

Dena dela, euskararen erabilera areagotzeko plangintzak bide luzea izango du. Lehendabizi diagnostikoa egingo da, gaur egungo egoera aztertzeke asmotan. Plangintza zehatzaren diseinua egin ondoren, inplantazioa burutuko da eta prozesuari jarraipena egiteko, ebaluazioak egingo dira.

Hitzarmena, Fagor Taldeko eta Emuneko arduradunek sinatu zuten. Horretaz gain, Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Copreci, Fagor Electrónica, Fagor Zerbitzu Orokorak, Fagor Arrasate eta Fagor Sistemas kooperatibetakoek ere sinatu zuten dokumentoa.



### EMUNen helburua: hitzarmenekin jarraitu

Pasa den irailean sortu zen Emun kooperatiba Deba Garaian. Lana euskalduntzen joan dadin zerbitzuak eskaintzen ditu: plangintzen inplantazioa, aholkularitza juridikoa eta ekonomikoa. Bere helburuan artean, Deba Garaitik eta MCCtik hasita, erreferentzi bihurtu nahi da Euskal Herrian. Gainera, hitzarmenak sinatzen jarraitu nahi du, hasteko, lan hizkuntza euskara dutenekin, hau da, Partaide, LKS, Ezai eta abar; eta bestalde, euskara lan hizkuntza inplantatzeko helburua duten enprekin, Fagorren kasuan bezala.

Julen Arexolaleibak azaldu zuen bezala, "beste kooperatiba batzuekin ere lanean ari gara eta hitzarmen hau eredugarri gisa izatea nahi dugu. Fagorrekin sinatutakoak asko poztzen gaitu, bideari hasiera ematen diolako".

Hitzarmena, aurretik eginiko lanaren emaitza kontsidera daiteke, Euskalan elkarteak, AEDren baitatik, egin duen lan ixilaren emaitza eta, era berean, beste enpresa batzuetan frogatutako metodologiaren segida: Ikerlan...

Ekitaldia, Jon Sarasua, Emuneko partaide den bertsolariak alaitu zuen, ekitaldi bukaeran botatutako bertsoekin.

**Entra en vigor la nueva regulación sobre Jubilaciones Anticipadas. La exigencia de un número de años de cotización al Régimen General frustra las expectativas de jubilación anticipada de muchos cooperativistas.**

## Jubilaciones anticipadas

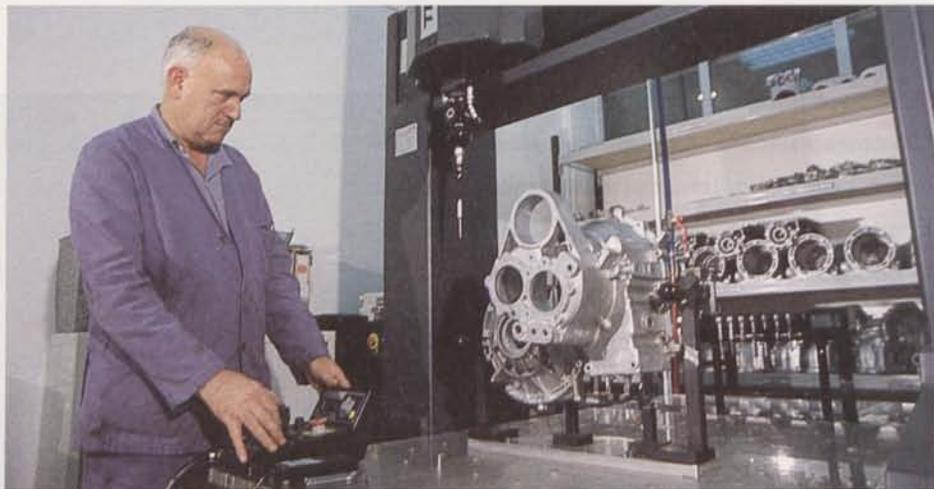
**E**l Consejo de Ministros aprobó el pasado 29 de mayo el Real Decreto Ley 5/1998, "por el que se dictan reglas para el reconocimiento de la jubilación anticipada del sistema de la Seguridad Social en determinados casos especiales".

La disposición trata de responder a la moción aprobada por el Congreso de los Diputados, con fecha 31 de marzo de 1998, en la que se instaba al Gobierno a mantener los criterios que se venían aplicando con anterioridad al 1 de abril de 1998 y dotar a los mismos de rango normativo, ya que la doctrina jurisprudencial venía entendiendo que la práctica anterior no se ajustaba a las normas en vigor.

Sin embargo, el Real Decreto Ley no restablece la situación anterior ya que, haciendo alusión a las recomendaciones del Pacto de Toledo, se exige un determinado periodo de cotización en alguno de los Regímenes que contempla la jubilación anticipada para poder acceder a la misma.

En concreto, junto al requisito anterior de tener la condición de mutualista (esto es, cotizante a una Mutuality Laboral por cuenta ajena) con anterioridad al 1 de enero de 1967, se recoge la siguiente condición:

"b) Que, al menos, la cuarta parte



*de las cotizaciones totalizadas a lo largo de la vida laboral del trabajador se hayan efectuado en los Regímenes que reconozcan el derecho a la jubilación anticipada o a los precedentes de dichos Regímenes o a regímenes de seguridad social extranjeros, en los términos y condiciones señalados en la letra anterior, salvo que el total de cotizaciones a lo largo de la vida laboral del trabajador sea de 30 o más años, en cuyo caso, será suficiente con que se acredite un mínimo de cotizaciones de cinco años en los Regímenes antes señalados".*

Como es sabido, el Régimen Especial de Autónomos, en el que, salvo excepciones, estamos afiliados los cooperativistas, no contempla la jubilación anticipada. Sí, en cambio otros Regímenes, como el General, en

lo que respecta a los trabajadores con cotizaciones anteriores al 1.1.67. Por consiguiente, la jubilación anticipada va a estar condicionada a la acreditación de un periodo mínimo de cotización en dichos Regímenes.

### 5 años de cotización

En la medida en que la mayor parte de nuestros mutualistas tienen carreras largas de cotización (más de 30 años), dicho periodo será con carácter general de 5 años. Pero si por ejemplo el total de años de cotización en el conjunto del sistema público asciende a 28, será necesario que 7 de ellos lo sean en un Régimen que contemple la jubilación anticipada (como el Régimen General).

### Posibles futuras modificaciones

**La nueva regulación está ya**

en vigor a todos los efectos desde el día siguiente de su publicación en el "Boletín Oficial del Estado" (30 de mayo), aplicándose a las pensiones de jubilación causadas a partir del 1 de abril de 1998.

La incorporación de este requisito adicional implica que una parte de nuestros mutualistas ven cerradas sus expectativas de acceso a la jubilación anticipada en el sistema público.

Como última novedad, en sesión parlamentaria, el día 18 de junio, se estableció una Proposición de Ley, que será debatida en los próximos meses en el propio Parlamento, una vez transcurrido el tiempo necesario para que los partidos políticos presenten las enmiendas. Por lo tanto, cabe la posibilidad de que en un futuro no definido puedan establecerse modificaciones a este Decreto hoy vigente.

## Reacción de Lagun Aro

Este proceso de modificación legal ha conducido al diseño de una serie de planteamientos que tratan de posibilitar que los mutualistas de Lagun-Aro puedan seguir accediendo "de hecho" a la jubilación anticipada, con independencia de que cumplan o no los requisitos establecidos por la Administración. Las propuestas elaboradas por el grupo de trabajo creado a tal efecto han sido ya aprobadas por el Consejo Rector de Lagun-Aro. Sin embargo, su puesta en marcha va a requerir la modificación de algunos contenidos reglamentarios, por lo que para su aprobación se va a convocar una Asamblea General Extraordinaria, que se celebrará el próximo 8 de julio.

## Eroski firma un acuerdo con Equimercado para promover el comercio justo

**E**l Grupo Eroski ha suscrito un acuerdo de colaboración con Equimercado, organización no gubernamental en favor del comercio justo. El objetivo de tal acuerdo es promocionar y comercializar los productos que Equimercado avale como propios.

Los productos de Comercio Justo se caracterizan porque se compran directamente a los productores, quienes reciben una prefinanciación y un precio justo que garantiza unos niveles adecuados de vida,

la producción es ecológicamente sostenible y las relaciones comerciales son a largo plazo. En general, se trata de pequeñas explotaciones agrícolas organizadas generalmente en forma de cooperativas.

Mediante este acuerdo se prevé facilitar el acercamiento de los consumidores de la red comercial nacional del Grupo Eroski, a la compra de productos alimentarios de Equimercado, poco conocidos por la población por su reciente incorporación a la venta.

El hipermercado Eroski de Pamplona es el primer establecimiento que ha



iniciado la comercialización de los productos disponibles hoy en el mercado bajo la denominación de Comercio Justo. Todos aquellos que se incorporen a la oferta en el futuro se pondrán a la venta también en los establecimientos del Grupo Eroski de manera progresiva.

Los productos que componen la oferta de Equimercado en favor de un Comercio Justo son: panela-azúcar; mermeladas de guayaba, chamburo...; chocolates de tableta negra, con leche, praliné, avellanas...; miel de Valdivia; café de Nicaragua y otros.

Tras la renovación, se sitúa como empresa líder en el sector de automoción

## Maier inaugura la nueva planta de Ferroplast en Vigo

**A**ntonio Cancelo, mostró en la rueda de prensa celebrada con ocasión de la inauguración de la nueva planta, la enorme satisfacción que significa para MCC instalar la primera realidad industrial en Galicia. En este aspecto, resaltó la tendencia del Grupo Cooperativo a apostar decididamente por esta Comunidad, como ya se refleja en el área de distribución. En este marco se incluye el acuerdo firmado en abril entre el Grupo Eroski y Vegonsa que establece una política comercial común y un desarrollo conjunto de supermercados en todo el territorio gallego.

### Ferroplast S.L.

Julián Arrillaga, Director General del



Grupo Maier destacó ante el Presidente de la Xunta, Fraga Iribarne, las características más significativas de Ferroplast, perteneciente a la División de Automoción. La empresa dispone de unos Fondos Propios de 542 millones de peseta y cuenta como socios a: Maier de Gernika (51%), al holding francés MGI-Coutier (44%), Sedepa

(4%) y Sodiga (1%).

Ferroplast prevé facturar este ejercicio 2.600 millones de pesetas y para el año 2.000 podrían aproximarse a los 5.000 millones. Sus principales clientes son el Grupo PSA, y suministrará a la Citroën de Vigo, además de a

Renault, Nissan y Seat.

Ferroplast, que fue adquirida por Maier en 1991, ha vivido una etapa de modernización y cambio hasta llegar a convertirse hoy en día en empresa puntera de su sector. Cuenta con una plantilla de 190 trabajadores y entre sus objetivos prevé la creación de nuevos empleos, así como de más riqueza para

Por un valor superior a los 1.000 millones de pesetas

## FAGOR Arrasate suministrará cuatro líneas de corte a Acerinox

**F**agor Arrasate, perteneciente a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), ha sido nuevamente elegida para suministrar cuatro líneas de corte longitudinal a ACERINOX, por un valor superior a los 1.000 millones de pesetas.

Acerinox, que es uno de los más importantes grupos siderúrgicos mundiales en el campo del acero inoxidable,

instalará estas cuatro líneas en Francia, Italia, Inglaterra y España.

Se trata de líneas muy avanzadas capaces de procesar acero inoxidable de hasta 2,5 mm a velocidades de 200 metros/minu-



la zona.

La inversión total de la planta ha ascendido a 1.400 millones de pesetas e incorpora maquinaria integrada por inyectoras de marcas líderes, de avanzada tecnología y alto grado de automatización. Actualmente cuenta con tres líneas de producto: las piezas inyectadas de plástico, los aireadores y los canalizadores de fluidos.

### Gestión participativa

Siguiendo el modelo fuertemente participativo de mejora continua desarrollado por Maier, también en Ferroplast las tres unidades estratégicas de negocio tienen la autoridad y responsabilidad sobre: el desarrollo, la fabricación, el mantenimiento, la calidad, la mejora continua y la formación.

Ferroplast ha apostado claramente por una cultura empresarial de tipo participativo y con polivalencia funcional por parte de los trabajadores.

to, cortando 30 tiras simultáneamente. Pueden procesar acero brillante con unas prestaciones en ancho muy elevadas.

El control se basa en un autómatas de alto nivel, conectado en red con ordenadores de proceso que incluyen: diagnóstico avanzado, control de producción, monitorización de parámetros y ayuda al operario.

En 1997 Fagor Arrasate facturó 16.400 millones de pesetas, de los que el 67% correspondieron a exportaciones, que tuvieron como principales países destinatarios a: Estados Unidos, Alemania, Francia, China, Brasil y Argentina.

## CARTAS

### DANOBAT-eko sorrerari buruz

Arrasate Kooperatiben urtebetetze ospakizunak direla eta, asko hitzegiten da euren historiari buruz. Geroan ere halaxe izaten jarraituko du horrek, interes handiko gaia baita Kooperatiben Historia mundu horretako partaide izan garenontzat eta baita kanpoko zenbait aditu eta jakinmindurentzat ere.

Horregatik, eta gauzak diren bezala kontatu behar direlako, DANOBATen sorrerari buruzko zenbait aipamen egin nahi ditut, nahiz eta lotsa apur bat ematen didan neure buruaz hitzegiz behar honek, hantustekerran ari naizela eman bait dezake.

Dena dela, DANOBATen sorreraren Historia egiazki nola izan zen jakiteko, garai hartako gertaerak kontatuko ditut hemen, ez denak baina bai garrantzikoena, nahiz eta jakin, Historia ez dela beti gertatutakoaren kontaketa soila izaten eta askotan, oso gutxi eukitzen duela ikustekorik kontatzen zaigunak, egia direkin.

Guk ez genuen gure inguruan D. Jose María Arizmendiarrieta bezelako gizonik eduki. Ez peritorik eta ez bestelakorik. Baserritarak eta erdi baserritarak ginen DANOBAT sortu genuenok. Hobe bai perito edo antzeko zerbaiz izan banintz, gauzak txukunago egiteko aukera emango baitzidan horrek, baina ez, ahal nuena baizik ez nuen egin nik.

Kooperatiba zer zen jakin ere egin gabe, senak eta, agian, helburu sozio-politikoak bultzatuta, zenduta dagoen Carmelo Larrañaga jaunari egin nion estrainekoz nire nahiazen aipamena 1953garren urteko urrian. DANOBAT izena bera ere aipatu nion orduango hartan.

Bere oniritzia jasotzeaz gain, Polentxi Osoro jaunari eskatu nion berak zeukan aretoa eta proiektuan partaide izateko aukera eskeini ere eskeini nion. Osoro jaunak, bere anaia Sabin eta Pedro Azpiazu jauna taldekoak izatea eskatu zidan baldintza gisara. Onartu egin nuen hori eta bi jaun hauei eta garai hartan JARBE

izeneko lantegian lankide nituen beste zenbait agertu nitzkien asmoak: non, nola eta zer egin. Horretarako guztiok partaide edo akziodun izatea ezinbesteko baldintza zela ere, esan nien. Eta ez DANOBATi sorrera eman genionok soilik, baita geroan etorriko zirenek ere, langile izateaz gain, akziodun izan beharko zuten. Halaxe izan da hori beti.

1954garren urteko utarrilaren bion abiatu ginen, bada. Lehendabizi sortzaileetako bi hasi ginen, Juan Garate jauna eta ni neue. Hortik aurrera, behararen arabera joan zitzaizkigun gehitzen gainontzeko 14 sortzaileak eta gero gerokoak, 500 langiletik gora izateraino.

Garai hartan "accionariado obrero" edo antzeko izen batekin eman genituen lehenengo pausok eta lehenengo urteak. Geroago arrasate aldean kooperatiba giroa somatu genuenean, ez zen arazorik izan DANOBAT kooperatiba bihurtzeko, ordurako fundatzaile eta langile guztiok bait ginen akziodun.

DANOBATen hasera, beraz, Arrasateko lehenengo kooperatiba baino bi urte lehenagokoa da, nik dakidanaren arabera 1956garren azaroan sortu baitzen ULGOR. Hara hor egia eta gure enpresaren genesiaren historia.

Eta bukatzeko tenorean, esan dezadan esan, 38 urtean zehar jardun nuela bertan lanean, azkenengoan ezik, oso pozik, gainera. Pena da azken urte hura halabarrezko gurutze edo kalbario bihurtu izana bi txotxolosten kausaz. Egia baita harez gero, atzeko ate txikitik ihes egin banu bezelako sentimenduarekin bizi naizela.

### FELIX ETXEBERRIA LARRAÑAGA

DANOBATEko sortzailea eta lehenengo langilea.

LAGUN AROko 18garren zenbakiduna

**Betidanik Igorrekoa (Bizkaia), Kepa herrian bizitako industrializazio prozesuaren lekuko dugu. 63an, beste 14 lagunekin Batz Kooperatiba fundatu zuten.**

R. M.

**Kontaiguzu, nolakoa izan zen Batz kooperatibaren hasiera?**

Herrian ez zegoen beste enpresa-rik, eta begi bistan zegoen industrializazioa laster helduko zela. Aurre hartuz, kontzientzia soziala pizteko hasi ginen elkartzen eta ahal zen neurrian, enpresa txiki bat sortzen. Hasieratik kooperatiba osatzeko asmoa genuen, eta nahiz eta 15 bazkide baino gutxiago izan, kooperatiba bezala funtzionatzen genuen.

**Zaila al zen jendeak kooperatibaren alde apostu egitea?**

Bai, guk ez genuen eskaintzen beste enpresa handiek bezalako segurtasuna. Ideologi kooperatiboa guztiz berria eta ezezaguna zen. Gurekin lanean hasi zirenak proiektuan sinisten zutelako inplikatu ziren.

**Hasiera gogorra, beraz!**

Bai. Hasieran sutegei batean hasi ginen. Guk geuk prestatutako lokal txiki batean. Denbora kostatu zitzaigun gaur egun dagoen lekura pasatzea.

**Eta nolako lan-baldintzak, Kepa?**

# Kepa Etxebarria

**Euskadiko Kutxako bazkide Batzeko bazkide fundatzailea**



Onak ez. Ez zegoen dirurik eta askotan kobratu barik egiten genuen lana, ordu asko sartzen genituen, kotizatu barik eta abar.

**Asko aldatu dira gauzak, ezta?**

Kostatu da, baina begira non dagoen gaur egun Batz.

**Ideologikoki igartzen duzu aldaketarik?**

Gaur ez dago lehengo motibaziorik, lana zihurtatzea inporta da baka-rrik. Gure kooperatibetan, bazkide berri askok ere mentalitate hori dute, ideologi kooperatiboa ezezaguna da beraientzat.

**Batzeko fundatzaileok,**

**omenaldia jaso duzue, ezta?**

Lehen, ez genuenean txakur txiki-rik ere, sarritan elkartzen ginen. Baina urte asko pasatu dira elkartu barik, eta aspaldi genuen hortarako asmoa. Poz handiz elkartu ginen, Batzek gonbidatuta gainera. Penakin, zoritxarrez bi faltatu zirelako.

**¿Noiztik Euskadiko Kutxan?**

68an, Jaime Luque etorri zen Batzera, eta galdetu zidaten, herrian zabaltzeko asmoa zegoen bulegoan lana egiteko prest negoen. Baina ondoren ere, urte askotan izan nuen Batzekin lotura zuzena.

**Beraz, herriko lehendabiziko Euskadiko Kutxako bulegoa ere zuk zabaldu zenuen!**

Bi pertsona hasi ginen Igorren zabaldu zuen lehen bulegoan lanean; orain dela 30 urte, toki txiki batean: mahai bat eta bi aulki, ez zegoen besterik.

**Industriatik bankara, salto handia, ezta?**

Hasieran ez nuen bankako ideiarik ere. Anekdotak bat kontatuko dizuet: Batzeko makina batzuk erosi ziren 32.000 pezetatan eta taloia egiterakoan, ez genuen ideiarik ere nola bete behar zen.

**62 urte, jubilatzeke prest?**

Lanera gustora etortzen naiz, eta 65ekin jubilatuko bai baina erretiratu ez, eh! Badago zereginik eta!

**Proiekturik?**

Herriko bide zaharrak berreskuratzeke proiektua dut buruan.

**“Gaur ez dago lehengo motibaziorik, lana zihurtatzea inporta da”**