

TU

L A N K I D E

BATZ SISTEMAS
DE AUTOMOCIÓN
SE INSTALA EN
BRASIL

KOOPERATIBAK ERE
BAI EUSKARARI!
KANPAINAREN ALDE

EUSKADIKO KUTXAK
18.500 MILIOI
PEZETAKO
IRABAZIAK 1998AN

Ante el VII Congreso Cooperativo



TU

L A N K I D E



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^o Arizmendiarrietak
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA:

OTALORA
(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza. 20550 Aretxabaleta.
Gipuzkoa.
Telefonoa: (943) 71 24 06
Faxa: (943) 71 23 39
Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Patxi Goia.
Jesús Goiñetxe.
Lourdes Idoiaga.
José M^o Larramendi.
José M^o Larrañaga.
Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

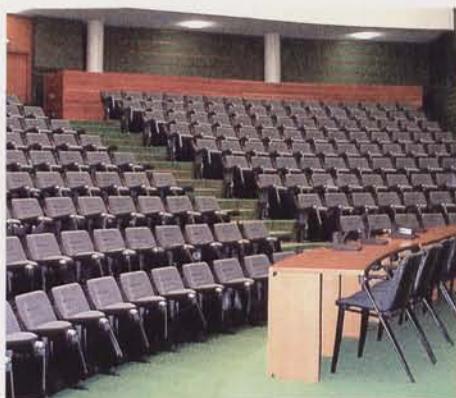
A. G. ELKAR, S. Coop.
D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

bitz gutxitan

Ante el VII Congreso Cooperativo



El próximo mes de mayo celebraremos el VII Congreso, órgano máximo de cohesión de la Corporación y que cuenta con representación de todas las cooperativas que integran MCC. En dicho Congreso, se debatirán asuntos fundamentales relacionados con la Corporación para el período 2001-2004.

Política Empresarial de MCC 2001-2004



En el Pleno del Congreso Cooperativo de MCC convocado para el mes de Mayor se debatirá, como punto central del mismo, la ponencia presentada desde el Consejo General titulada: "Política Empresarial de MCC 2001-2004". Jose I. Garate, Director de Secretaría Técnica de MCC, nos desgana los puntos centrales de esta ponencia.

1999: Batz Sistemas de Automoción apunta alto



Batz Sistemas de Automoción se instalará este mismo año en Brasil y prevé abrir otra planta productiva en México el año 2001. Como objetivos que persigue para este 1999, la cooperativa vizcaína desea ser líder en su sector ampliando clientes y negocios.

© AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahis osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

T.U. Lankidearen erredakzio taldeak aldizkariaren edizioari buruzko esanetan eta irizien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

ANTZINAKOAK

PARAGÜEROS

El paraguas, ha tenido a lo largo de la historia numerosas aplicaciones, y se ha ido adaptando a los gustos de cada época. Su fabricación se basa en una caña o eje central con mango, y un armazón plegable que sostiene la tela. En el País Vasco, Garay ha sido uno de los fabricantes más representativos.

Irizarrek urteko irabazien %0.7a eman du Mitcheko kaltetuentzat

Irizar kooperatibak hamabi milioi inguru eman du Mitcheko kaltetuentzat, 98ko irabazien 0.7a izanik.

Iniziatiba hau urtero errepikatuko da, kasu bakoitzean nora destinatuko den konkretatu barik egon arren.



Eroski venderá informática a través de videoconferencia

Por medio de este sistema novedoso, el cliente podrá obtener de forma inmediata información respecto a los atributos técnicos de los modelos y sistemas informáticos por medio de una pantalla.



Caja Laboral registró en el 98 unos beneficios superiores en 13.3% a los del año anterior

Los Resultados Generales del ejercicio 98 de Caja Laboral, antes de impuestos, superan los 18.509 millones de pesetas, suponiendo un 13.3% más que el año anterior.

sumario

editorial 4

en portada 5

■ Los Plenos del Congreso 6

■ Política Empresarial de MCC 2001-2004 7

■ La misión 9

■ Los Valores Cooperativos 10

■ Objetivos Básicos 11

■ Las Políticas Generales 12

■ Preguntas Básicas sobre el Congreso Cooperativo 13

estrategias de empresa 16

antzinakoak 18

begi belarri 22

aula cooperativa 28

3ª edad 30

kooperatibetako berriak 32



Corren tiempos de cambio. No puede ser de otra manera. El cambio es inherente a la naturaleza humana y su quehacer. La vida, no es sino un proceso constante de adaptación y de cambio. También la vida de las organizaciones.

El VII Congreso que celebraremos el próximo mes de mayo no es sino el exponente de esta consideración básica.

La política empresarial de la Corporación debe de ser redefinida y adaptada, al mismo tiempo que debe de mantener intactas muchas de sus esencialidades. Es, como siempre, una cuestión de equilibrio. Y son precisamente los congresistas y el Congreso los que tienen la facultad, y la obligación, de establecer los términos de este nuevo equilibrio, intentando anticipar los efectos de los importantes cambios que se avecinan, así como perfilar las nuevas tendencias empresariales para el período 2001-2004, horizonte de la planificación estratégica de la Corporación.

Es sin ninguna duda uno de los instrumentos, más bien de los fundamentos, que dan a la Corporación esa necesaria cohesión que se traduce en lo que coloquialmente denominamos como nuestra "Cultura Empresarial".

Y es precisamente el objetivo de la ponencia que se debatirá en el próximo Congreso, el de definir los fundamentos de la cultura empresarial

de nuestra Corporación que se sustentan en los Principios Básicos de nuestra Experiencia, en la Misión, los Valores corporativos, y las Políticas generales.

Los congresistas, por delegación expresa de su Cooperativa, tienen la responsabilidad principal de estudiar y trabajar las ponencias. Pero al mismo tiempo, los Consejos Rectores de las Cooperativas o Agrupaciones, que constituyen el órgano capacitado para presentar las enmiendas, deben

Participación congresual

de organizar en su cooperativa un proceso que permita configurar la voluntad colectiva de sus congresistas y de los órganos básicos de la Cooperativa.

Tan importante como las deliberaciones que se produzcan en el propio Congreso, es el trabajo y profundización que las cooperativas sean capaces de hacer en su propio seno. Y ello, con independencia de que el resultado final se traduzca o no en la plasmación de enmiendas.

Uno de los signos distintivos de nuestra "Cultura Empresarial" y que se recoge además como uno de los cuatro valores corporativos en la Ponencia, es el de la "Participación".

Hagamos pues que la preparación y estudio de esta Ponencia congresual esté guiada por este valor tan nuestro como es el de la Participación.

TU

VII. Kongresuaren atarian

"MCCren enpresa-politika: 2001 -2004" ponentzia eztabaidatuko da.

Dagoeneko **VII. Kongresu Kooperatiboaren** atarian gaude. Berau datorren maiatzaren 26an burutuko da Gasteizko Europa-biltzar etxean, eta bertara 650 bat kongresukide deituta dago.

Kongresu honen punturik nagusia -eta bakarra- "**MCCren Politika-enpresa 2001-2004**" ponentzia izango da. Dokumentu honetan MCCk epealdi horretarako bere gain hartuko dituen enpresa gestioko abiapuntuak finkatzen dira: misioa, balore korporatiboak, oinarritzko helburuak eta politika nagusiak -ale honetan guzti horren berri ematen dizuegu-.

Ponentziaren eztabaida

Egia esateko, maiatzak 26a nahiko urrun gelditzen da oraindik, baina hasi dira dagoeneko VII. Kongresurako prestaketa lanak. Honez gero, kongresukide guztiak ponentzia jaso dute, orain lan hori kooperatibetan eztabaidatzeko garaia da; eta oso garrantzizkoa da langile guztion partizipazioa eztabaida honetan. Ponentzia sakon aztertzeko moduko prozesuak zabaltzen badira Kooperatibetan, indartuta aterako da ponentzia,



kontsentsu handia lortuko baitu. Eta lau urtean behin hartzen den erabakiak ahalik eta kontsentsu handiena merezi du. Gure esku dago, beraz.

Bilera garrantzitsua

Bestaldetik, kongresua bera oso

ekitaldi inportantea da, egitura korporatiboan dugun ekitaldirik inportanteena. MCCko kooperatiba guztien *batzar nagusia* da kongresua eta bertan erabaki inportanteak hartzen dira. Hori dela eta partizipazioa ezinbestekoa da ekitaldi korporatibo honetan.

KONGRESURAKO DEIALDIA

Horra hor kongresukideek ekitaldi honetarako jaso duten deialdia.

- **Eguna:** 1999ko maiatzaren 26a
- **Ordua:** 16.30, lehen deialdia; 16.45, bigarren deialdia.
- **Lekua:** Europa Biltzar-etxea (Gasteiz)

Gai-zerrenda

1. VI. Kongresuaren hasiera. Kongresua burutzeko argibide orokorrak
2. MCCren enpresa-politika: 2001-2004

Desde su constitución, en 1984, hasta hoy, se han celebrado 6 Congresos Cooperativos.

Los Plenos del Congreso

SESIÓN CONSTITUYENTE

Se llevó a cabo en Mondragón. Asistieron 637 personas, que aprobaron la puesta en marcha formal del Congreso Cooperativo; la constitución del Consejo de Grupos, y el nombramiento de la Comisión Permanente Provisional.

19 de diciembre 1984

I CONGRESO

Se debatieron temas trascendentales en el devenir de la Experiencia Cooperativa. Se realizó la formulación de los Principios Básicos de la Experiencia; se elaboró una primera normativa de Tratamiento del Capital Social; se aprobó la ampliación del límite máximo de retribución en el Grupo Cooperativo hasta el nivel 6, se constituyó el FISO (Fondo Intercooperativo de Solidaridad); y se eligió al Presidente y Vicepresidente del Congreso.

2 y 3 de octubre de 1987

II CONGRESO

Se constituye el FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo); se estructuran los Grupos Cooperativos Comarcales mediante la coordinación y planificación de sus actividades empresariales; y se aprueban las bases para la creación de empleo en el Grupo Cooperativo.

1 y 2 de diciembre de 1989

III CONGRESO

Se aprueba un nuevo proyecto organizativo -MCC- que persigue la obtención de la máxima eficiencia empresarial y social de la Corporación MCC sobre la base de dos líneas directrices: la unidad de dirección estratégica y la sectorialización mediante el reagrupamiento de las cooperativas en Agrupaciones Sectoriales.

19 y 20 de diciembre de 1991

IV CONGRESO

Se aprueban las tres ponencias que se presentan al Pleno: Política empresarial de MCC para el período 1993-1996, Norma sobre elección de la Comisión Permanente del Congreso, y Norma sobre regulación de infracciones y sanciones en la Corporación.

15 de julio de 1993

V CONGRESO

Se aprueba la propuesta de asignación de un representante por Agrupación al Pleno del Congreso.

Se adopta la Norma Básica sobre Estructura Societaria reponiendo a los Principios y espíritu de la experiencia, así como la modificación de la Norma Básica de Tratamiento de Capital Social y Distribución de Resultados.

Y se aprueban los Fundamentos y Criterios para la Gestión del Empleo en MCC.

21 de julio de 1994

VI CONGRESO

Se amplía el Pleno del Congreso de 370 a 650 miembros representantes de las cooperativas. En adelante, el Pleno se reúne al menos una vez cada cuatro años.

24 de febrero de 1995

José I. Garatek VII. Kongresuan aurkeztuko den ponentziaren nondik norakoak azaltzen dizkigu artikulu honetan.

Política Empresarial de MCC 2001-2004

JOSÉ I. GARATE, DIRECTOR DE SECRETARÍA TÉCNICA DE MCC

En el Pleno del Congreso Cooperativo de MCC convocado para el próximo mes de Mayo se debatirá, como punto central del mismo, la ponencia presentada desde el Consejo General titulada: **Política Empresarial de MCC 2001-2004**.

El texto íntegro de este documento se ha distribuido a todas las Cooperativas integrantes del Pleno del Congreso para su estudio y presentación de enmiendas. Este procedimiento debe permitir maximizar la participación y mejorar su contenido desde la diferente visión y sensibilidad de un abanico tan amplio de miembros con actividades en un espectro sectorial tan diverso. Por ello, es el momento de animar a los Organos de Gobierno de todas las Cooperativas a reflexionar sobre el contenido de la ponencia y a presentar todas aquellas enmiendas que nos permitan enriquecer las pautas que guiarán nuestra gestión empresarial hasta el año 2004.

Encuadre estratégico de la Política Empresarial de MCC

Antes de entrar en mayores profundidades sobre el contenido de la ponencia que nos ocupa, parece necesario empezar encuadrándola

tiene una manera de ser, de comportarse, de hacer las cosas que la distingue de otras y que convenimos en llamarle "Cultura Empresarial". Dicha cultura la podemos definir como un conjunto de reglas esencia-



en la cultura de la Corporación, ya que es fácil que podamos sentir una cierta confusión por la proliferación de términos utilizados en nuestra peculiar terminología "emececiiana": Principios Básicos, Misión, Valores Corporativos, Objetivos Básicos, Modelo de Gestión, etc.

Cada corporación empresarial

les de comportamiento desarrolladas por una organización al enfrentarse con sus propios problemas de adaptación con el mundo exterior y de integración interna, y que son asumidas consensualmente como válidas para abordar el futuro y garantizar la supervivencia.

La Cultura Empresarial de MCC

engloba la filosofía inspiradora de nuestra experiencia, basada en los Principios Básicos, la Misión y los Valores Corporativos que mantienen un carácter de mayor permanencia temporal, y los contenidos propios de Política Empresarial con un horizonte mas limitado: Objetivos Básicos y Políticas Generales, como se refleja en el gráfico incorporado que representa la estructuración estratégica de MCC.

En definitiva, nuestra propia cultura empresarial nos debe guiar no solamente en cómo hacer las cosas en la gestión ordinaria del día a día, sino también cuando orientamos nuestro futuro en ese proceso que realizamos, como mínimo cada cuatro años, de planificación estratégica de todas nuestras unidades de negocio.

La Política Empresarial junto al análisis de grado de implantación y resultados de la estrategia vigente, son el punto de arranque de todo el proceso de planificación estratégica en la Corporación que, iniciándose en las Unidades de Negocio, culmina por integración en el Plan Estratégico del conjunto de la Corporación (PEC), después de conformar los Planes Estratégicos de Cooperativas y Agrupaciones.

Por experiencia práctica hemos

Cada corporación empresarial tiene una manera de ser, de comportarse, de hacer las cosas que la distingue de otras y que convenimos en llamarle "Cultura Empresarial"



convenido en realizar la planificación del conjunto de la Corporación cada cuatro años y el plan vigente termina su proyección en el año 2000. Consecuentemente, en dicho año tendremos que abordar nuevamente todo este laborioso proceso para orientar y concretar los objetivos que nos propondremos conseguir en el primer cuatrienio del siglo XXI (2001-2004). Por eso, aunque pueda parecer un tanto precipitado, es el momento oportuno para que el Pleno del Congreso, en el ámbito de sus funciones más representativas,

ratifique las pautas que deben guiarnos en el ejercicio de planificación que tendremos que acometer en el primer semestre del próximo año.

Contenido de la Ponencia

La Ponencia que se presenta en esta ocasión a su ratificación por el Pleno del Congreso propone: redefinir la Misión de MCC en términos más sintéticos y sencillos pero sin modificar las esencialidades de la definición anterior que fue aprobada por el Pleno del III Congreso celebrado en diciembre de 1991; focalizar la atención en aquellos valores que más nos caracterizan; defender la vigencia de los actuales Objetivos Básicos en el horizonte de la siguiente etapa de planificación; y concretar las líneas directrices de actuación a través de las Políticas Generales que deben constituir nuestra respuesta al reto competitivo de los futuros escenarios.

TU

La misión

La Misión pretende traducir la **filosofía inspiradora de MCC** en un proyecto tangible y motivador para hacer avanzar a la organización y centrar sus principales esfuerzos, y constituye la expresión generalmente más sentida por todas las personas que prestan sus servicios en la Corporación. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial, presente en prácticamente todas las experiencias analizadas, es la adhesión de todo el colectivo de trabajadores al conjunto de creencias recogidas en la Misión.

Esta filosofía de empresa tiene mucha más importancia que los recursos técnicos o económicos, que aún siendo esenciales para alcanzar el éxito empresarial, son menos trascendentes que la firmeza con que las personas que integran la organización creen y comulgan con el proyecto común.

El proyecto de MCC pretende, desde una posición comprometida con la **mejora competitiva** y la **satisfacción del cliente**: **Generar riqueza en la sociedad** mediante el desarrollo y la creación de empleo.

Todo ello basado en compromisos de **solidaridad** (internos y externos), **métodos democráticos de organización** e **integración social** en un proyecto común mediante la aplicación de un **Modelo de Gestión** propio.

TU



LA MISIÓN DE MCC

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es una **experiencia socioeconómica de carácter empresarial, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo, que:**

- **Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección,**
- **Impulsa la participación y la integración de las personas en un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal,**
- **Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas y**
- **Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación.**

Cooperación, participación, compromiso social e innovación, valores más característicos de MCC.

Los Valores Corporativos

Los Valores constituyen el núcleo de la Cultura Empresarial ya que aportan un sentido compartido a la labor diaria de todo el personal y facilitan la identidad con el proyecto incorporado a la Misión. Por ello, MCC tiene el compromiso y la responsabilidad de unificar los modos de comportamiento, para lo cual, además de las esencialidades propias de nuestra experiencia cooperativa expresadas en

los Principios Básicos, debe generalizar sus propios Valores Corporativos.

No ha sido nada fácil extraer de los muchos valores que enriquecen nuestra Experiencia, aquellos que más nos caracterizan y en los que se ha considerado singularmente trascendente su vivencia como pauta de comportamiento generalizada, concluyendo en los cuatro siguientes:

COOPERACIÓN

Como propietarios y protagonistas de un proyecto compartido.

Ser propietarios y protagonistas supone que consideramos la empresa cooperativa como nuestra, vivimos sus avatares, sus problemas y sus triunfos, como algo que depende de nosotros y que nos afecta personalmente.

PARTICIPACIÓN

Como expresión de nuestro compromiso en la gestión.

La participación no es solo un derecho sino una obligación de compromiso mutuo que permite encauzar los potenciales personales al servicio de los intereses comunes.

COMPROMISO SOCIAL

Como forma de distribución solidaria de la riqueza.

El modelo de distribución de la riqueza creada, primando los intereses colectivos es, además de una garantía de pervivencia de las empresas, una expresión de solidaridad social.

INNOVACIÓN

Como actitud de renovación permanente.

Una actitud constante de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de la gestión es condición necesaria para el progreso empresarial y personal.

Los Objetivos Básicos

Los Objetivos Básicos **expresan las grandes claves de gestión** donde la Corporación pretende avanzar de manera significativa y centrar sus esfuerzos. Se ha entendido que los cinco Objetivos Básicos vigentes deben mantenerse en el siguiente horizonte de planificación hasta el año 2004: por su elevado grado de asimilación por todos los nive-

les organizativos; por que han demostrado su eficacia orientadora de los mejores esfuerzos; y por que en definitiva responden a una concreción de la Misión y son coherentes con los resultados propiciados por nuestro Modelo de Gestión.

Se concretan en:

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como guía de actuación condicionante de nuestro desarrollo.



RENTABILIDAD

Como medio de consolidar el desarrollo de nuestras empresas.



INTERNACIONALIZACIÓN

Como respuesta a la progresiva liberalización del comercio mundial.



DESARROLLO

Como confirmación de nuestro compromiso de crecer para crear nuevos puestos de trabajo, propiciar el desarrollo personal y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



IMPLICACIÓN SOCIAL

Como expresión de una organización fundamentada en la participación comprometida y en la responsabilidad con el trabajo bien hecho.



Las Políticas Generales

Las Políticas Generales **persiguen alcanzar los Objetivos Básicos** a través de la aplicación de unas directrices para la gestión estratégica y concretan unas

líneas de actuación en ocho ámbitos de la gestión empresarial, considerando los posibles escenarios previsibles para el periodo 2001-2004 desde la realidad actual:

COMPETITIVIDAD

Orientadora de la gestión hacia la satisfacción del cliente desde la aplicación de nuestro Modelo de Gestión para alcanzar posiciones de cabecera.

INTERNACIONALIZACIÓN

Impulsora de nuevas implantaciones comerciales y productivas en los mercados internacionales desde una sólida posición en Europa.

COMUNICACIÓN

Propiciadora de la participación y cohesión interna, y potenciadora de la imagen corporativa exterior.

INNOVACIÓN

Fomentadora de un entorno de creatividad y de colaboraciones con otras entidades.

PROMOCIÓN EMPRESARIAL

Intensificadora de las actividades orientadas al desarrollo de nuevas actividades.

EMPLEO

Generadora de nuevos puestos de trabajo prevalentemente en nuestro entorno social de actividad.

PERSONAS

Propiciadora de la participación y el compromiso desde el liderazgo de directivos implicados y con el soporte de la formación permanente.

FINANCIACIÓN

Orientadora de la autogeneración de recursos y de la búsqueda permanente de nuevas figuras potenciadoras del desarrollo.

Preguntas Básicas

sobre el Congreso Cooperativo

¿Qué es el Congreso cooperativo?

Es el evento de máximo rango corporativo, la asamblea general de todas las cooperativas de MCC. En el Pleno del Congreso están representadas todas las cooperativas, que a través de sus congresistas, deciden los asuntos fundamentales relacionados con la Corporación.

¿Cuál es el objeto del Congreso?

El mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de la Experiencia Cooperativa y la orientación y promoción del desarrollo armónico de la Corporación mediante la planificación y coordinación de las distintas actividades, desarrolladas bajo el principio de una progresiva y adecuada consolidación empresarial y unidad de dirección estratégica.

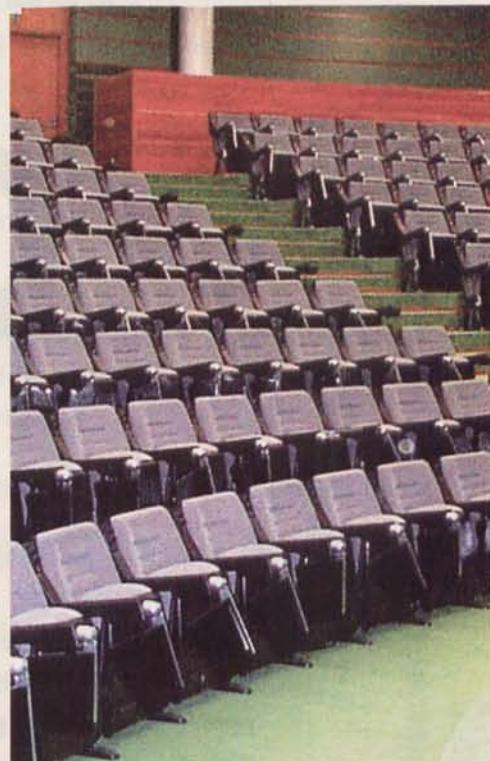
En cumplimiento de su objeto, el Congreso determinará las pautas o criterios generales por los que se regirá MCC, a la luz de los principios básicos que informan la Experiencia Cooperativa, contrastados con las necesidades detectadas en cada momento.



¿Cuáles son las competencias del Congreso Cooperativo?

Es preceptiva la aprobación del Pleno del Congreso para la adopción de acuerdos como:

- Tratamiento de los factores productivos básicos (Trabajo y Capital) en las cooperativas de MCC;
- Aprobación de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común (promoción de nuevas cooperativas, investigación científica y tecnológica, política financiera y socio-laboral, formación empresarial y cooperativa...).
- Aprobación de la constitución de entidades comunes.
- Análisis y actualización de los Principios Cooperativos.
- Aprobación de las estrategias y Objetivos Corporativos.
- Ratificación de los presupuestos de los departamentos centrales y las cuotas de financiación.
- Ratificación de la admisión de cooperativas en MCC
- ...



¿Quién compone el Congreso?

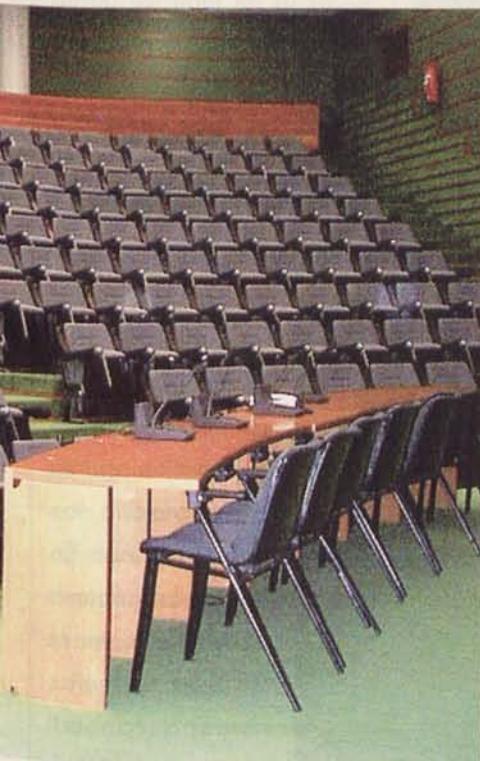
Los representantes de las cooperativas adheridas a MCC, con un total de componentes definido mediante el ratio de un congresista por cada 30 socios trabajadores o de trabajo, con un máximo de 650 representantes.

¿Qué es la Junta de Congresistas?

Es una reunión anual a la que están convocados todos los congresistas para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de MCC y sobre la gestión desarrollada durante el ejercicio anterior por la Comisión Permanente y el Consejo General.

¿Y la Comisión Permanente?

Se trata de una comisión que opera entre las sesiones plenarias del Congreso de MCC. Salvando las distancias, es el Consejo Rector de MCC. Está compuesta por representantes electos de las divisiones de MCC y entre sus funciones cabe reseñar las siguientes: Impulso y control de la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Pleno del Congreso; seguimiento y control de las labores desarrolladas por el Consejo General, aprobar la definición de las estrategias y objetivos corporativos; aprobar los presupuestos del centro corporativo y las cuotas de financiación a abonar por las cooperativas,...



¿Cómo se adoptan los acuerdos del Congreso?

Como norma general, por mayoría simple de los votos emitidos. Como excepción, los acuerdos exigirán mayoría de dos tercios de los votos en los casos en que el Pleno del Congreso, por mayoría simple, lo entienda conveniente, por propia iniciativa o a propuesta de la Comisión Permanente.

¿Cada cuánto tiempo se reúne?

El Pleno del Congreso de MCC -cuya convocatoria y organización es responsabilidad de la Comisión Permanente- se reúne cuantas veces lo decidan los órganos competentes y, al menos, una vez cada cuatro años.

¿Son de obligado cumplimiento los acuerdos adoptados en el Congreso?

Los acuerdos adoptados por el Pleno del Congreso en el ámbito de sus atribuciones son en todo caso de obligado cumplimiento para las cooperativas adheridas.

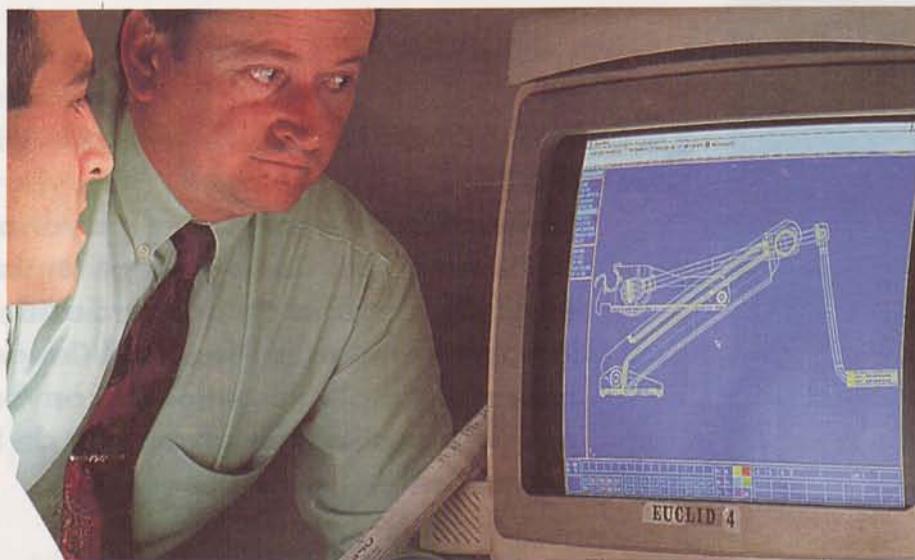


Con el objetivo de ampliar su capacidad productiva, Batz Sistemas de Automoción estudia ya la futura ampliación de su planta actual de Igorre. Con el mismo objetivo, unido al de la internacionalización, este año se instalará en Brasil y prevé abrir otra planta productiva en México el año 2001

1999: Batz Sistemas de Automoción apunta alto

Rosa Mondragón

Batz, cooperativa integrada en la División de Automoción y ubicada en el pueblo vizcaíno de Igorre, comenzó su andadura en 1963. Se dedicaba al diseño y fabricación de troqueles de estampación para la industria del auto-



móvil. Ya en 1982 diseñaba y fabricaba gatos para Opel GM y VW; y desde esta fecha ha ido incorporando en su catálogo otros productos como palancas de freno, pedalerías, puentes traseros, etc, comenzando a trabajar con otros clientes como VW, Saab, Seat, ...

Hoy en día, Batz se divide en dos negocios diferenciados con su propia organización: Batz Troquelería, integrada en la División de Ingeniería y Bienes de Equi-

po; y Batz Sistemas, integrada en la División de Automoción. Ambos se dedican al 100% a la industria de la automoción.

Batz Sistemas

Batz Sistemas es proveedor directo de los fabricantes de automoción, suministrando el producto final. A lo largo de su historia ha diseñado y desarrollado gatos elevadores para Opel Corsa, Seat Ibiza, Opel Kadett, VW Polo, Seat Tole-

do, Opel Astra; palancas de freno de mano Saab 900, Opel Vectra, T-3000, Corsa & Blue-Macaw, pedalerías para Corsa, Omega, etc.

Actualmente exporta el 36% de su producción, mayoritariamente a países europeos, y además a Australia, Brasil, México y Sur de África. Un repaso a las cifras de ventas y empleos de Batz, corrobora el fuerte crecimiento experimentado por este negocio de Batz. En el 93 facturó 755 millones

de pesetas, mientras que el 98 serán 3.050 millones, y en el 2000 la previsión apunta a superar los 4.000 millones. En cuanto al número de empleos, en el 93 Batz Sistemas contaba con 61 personas, cerrará el 98 con 126 personas, y en el 2000 rondará los 170.

Hacia el futuro

Batz Sistemas, que durante el pasado 98 ha conseguido el certificado de calidad QS 9000 y contaba con el ISO 9001 desde el 95, perfila ya sus pasos de futuro. Tras ser nominado como único proveedor mundial por GM para el nuevo Corsa en palancas y pedalerías, durante este 1999 se instalará en Brasil, y todo apunta a que lo hará en

México para el año 2001, quedando pendiente una implantación industrial en Asia y zona del Pacífico.

Objetivos 1999

La cooperativa vizcaína desea ser líder en su sector ampliando clientes y negocios, y colaborando para ello con otras empresas; objetivo éste que continuará persiguiendo durante este 99. Además estudia la ampliación de la capacidad productiva en la planta actual de Igorre, e incrementar su capacidad actual de ingeniería, reforzando de esta manera su estructura, al objeto de buscar ser proveedor de desarrollo para sus clientes.

Por otra parte, prevé trasladar a sus proveedores la política de calidad QS 9000, así como impulsar las acciones necesarias dentro de su objetivo de reducción de costes. El objetivo de internacionalización se verá cumplido en Mercosur, con la implantación en Brasil, que es ya una realidad, concluyendo con la siguiente implantación de una planta productiva en México, prevista para el 2001.

Asimismo, Batz Sistemas continuará con su política de implicación del personal en el proyecto de empresa, teniendo como protagonista su joven plantilla. **TU**

Batz do Brasil

Batz do Brasil es ya una realidad; constituida en julio de 1998, es la primera inversión entre el Grupo Gamesa y MCC. Supone la primera planta productiva que esta cooperativa instala fuera de Igorre, y es el resultado de un proyecto de globalización de Batz. Para abordar dicho proyecto Batz ha contado como socio con el grupo Gamesa, que ya tiene experiencia en Mercosur. Así, Batz do Brasil está constituida al 50% por Batz y Gamesa Participações.

La nueva planta está instalada en el distrito industrial de Taubaté, estado de Sao Paulo. La construcción de la nave industrial comenzó en octubre del 98 y finalizará en marzo del 99. De esta manera, en abril de este recién estrenado 99 Batz do Brasil estará ya produciendo.

Batz do Brasil es una realidad y uno de los objetivos que ya se ha materializado recogido en el Plan Estratégico 96-2000 de Batz y de MCC.

Durante los últimos cinco años Batz ha estudiado el mercado brasileño, ante la posibilidad de instalarse en dicho país. Tras la adjudicación en el 97 de la fabricación de palancas de freno del Blue-Macaw (modelo específico para Mercosur) y de la palanca freno de mano y conjunto pedalería del nuevo Opel



Corsa 2000, productos en los que Batz será el único proveedor mundial, el Grupo General Motors impulsó a esta cooperativa a crear una nueva planta en Brasil. De esta manera, Batz do Brasil contará con General Motors como principal cliente, realizándose también gestiones intensas con otros clientes del sector de automoción, como Volkswagen, Fiat y otros.

La inversión en Brasil está motivada por la política de los constructores de vehículos de solicitar a sus principales proveedores que instalen los centros productivos cerca de sus centros de ensamblaje.

Cinco personas contratadas para desempeñar labores directivas en esta nueva planta brasileña, siguen desde setiembre un programa de formación en Batz Igorre.

En el ejercicio 99 prevé facturar 660 millones, y 1230 millones en el 2.000, siendo éste el primer año de producción completo. Contará inicialmente con una plantilla de 40 personas, y serán 50 personas en el año 2000.

BATZ DO BRASIL

Inversión inicial: 600 millones

Ventas previstas: 1999 660 millones
2003 2.200 millones

Personal previsto: 1999 41
2003 80

Actividad principal:

Ser proveedor del actual catálogo de productos de Batz en Mercosur, tanto de las plataformas mundiales de sus clientes como de proyectos específicos de esta región.



Sombrillas, parasoles y paraguas, ya se utilizaban a principios de siglo por las clases más acomodadas.

Paraguieros

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

LOS PARAGUAS, PARASOLES Y SOMBRILLAS ESTAN COMPUESTOS BASICAMENTE POR UNA CAÑA O EJE CENTRAL CON MANGO, Y UN ARMAZON PLEGABLE QUE SOSTIENE LA TELA, SIENDO ÉSTA LA QUE PRESERVA AL USUARIO DE LA LLUVIA Y DEL SOL. SU FABRICACION HA TENIDO ENTRE NOSOTROS DOS PARTES BIEN DIFERENCIADAS: LA CONSTRUCCION DE LA MONTURA, QUE DESDE 1921 LA HA LLEVADO A CABO GARAY DE OÑATE, PRACTICAMENTE EN EXCLUSIVA, Y POR OTRO, EL MONTAJE DEL MANGO Y LA TELA, QUE SE HA REALIZADO EN TALLERES DE AMBITO LOCAL O REGIONAL.

Los paraguas, quitasoles y sombrillas tienen un origen remoto, como lo atestigua la iconografía de monumentos del pasado, siendo numerosos los documentos que acreditan que entre los antiguos chinos, egipcios, y asirios eran usados por los príncipes y soberanos.

Definidos como utensilios portátiles compuestos por un bastón y un varillaje cubiertos de tela que puede extenderse o plegarse, sirven para protegerse de la lluvia o del sol, siendo los paragueros los artesanos que se ocupan de su construcción y reparación.

El paraguas de las regiones septentrionales se deriva del parasol de los países tropicales y parecen haber sido importados por los navegantes portugueses. Su configuración ha experimentado sustanciales cambios señalándose como hitos relevantes más recientes el empleo de tejidos impermeables, (1730) el paraguas plegable en torno a la varilla central "knirps" (el berlinés Haus Haupt en 1.828), o el de varillas plegables "Brolley" (Samuel Fox .874). En las últimas décadas los gustos dominantes (en colores, tamaño, peso, etc.) tienen gran influencia en su diseño.

Las tecnologías de fabricación también han cambiado sustancialmente, como consecuencia de la aplicación de las constantes innovaciones y de los nuevos materiales, así como su utilización que de ser privativa de las clases dominantes, ha pasado al empleo generalizado.

Según Antxon Aguirre Sorondo el paraguas es de relativa reciente utilización en nuestro país, habiendo sido, en el medio rural, negros y de mayor tamaño que los actuales. Si bien las mujeres fueron las que comenzaron a utilizar los de tela de colores. En las capitales entre las clases más acomodadas era frecuente el uso de empuñaduras de plata u otros materiales nobles.

El paraguas y sus aplicaciones

A mediados del siglo XVII los paraguas

fabricados en Francia tenían un mango de madera de palisandro, fresno, aliso o roble. Su longitud era de unos 1,20 metros con diez varillas de ballena de 80 cm., y horquillas de cobre de 16 a 36 cm. y un peso de 1,50 a 2 kgs. costando entre 50 y 60 francos. Se trataba de un utensilio que la familia transmitía de una generación a otra.

El paraguas, ha tenido a lo largo de la historia, numerosas aplicaciones, siendo una de las más curiosas la que realizó Barben-Dubourg a finales del siglo XVIII. En esta época el pararrayos recientemente inventado por Franklin, tuvo una gran notoriedad, hasta el punto de que se llegaron a construir portátiles partiendo del paraguas, para lo que se le colocaba en su extremidad superior una barra de hierro que comunicaba con el suelo por medio de un hilo conductor. El portador del paraguas-pararrayos, lo sostenía por medio del mango de madera, que realizaba una función aislante, resguardándose a la vez, bajo el mismo.

Este artilugio se fue adaptando a los gustos de cada época, reduciéndose el mango y sustituyendo las ballenas por varillas de acero, así como aplicándose las telas de colores. Su peso, a mediados de siglo, era de unos 300 grs. y los procedimientos de fabricación se mejoraron sustancialmente, todo lo cual permitió una importante reducción de su precio.

La fabricación

Los paraguas, parasoles y sombrillas están compuestos básicamente por una caña o eje central con mango, un armazón extensible que sostiene la tela, siendo ésta la que preserva al usuario de la lluvia y del sol. Su fabricación ha tenido entre nosotros dos partes bien diferenciadas. Por un lado, la construcción de la montura, que desde 1921 prácticamente en exclusiva, la ha llevado a cabo Garay de Oñate y por otro, el montaje de la tela y el puño y que se ha realizado en numerosos talleres de ámbito local o regional.

Desde el inicio de la fabricación de las

monturas por Garay, la caña era de madera de roble, torneada a 8 y 10 mm., lijada y barnizada, y las barillas de alambre de hierro de 3 mm. de diámetro, pintadas y también barnizadas.

La corona o pieza en la que se unen todas las varillas (8 habitualmente), se hacía de chapa de acero, al igual que el collante o pequeño casquillo que desliza sobre la caña (arriba y abajo) y que se curvaba en prensas excéntricas diseñadas en la propia empresa.

Las articulaciones "charnier" también se hacían con chapa delgada en prensas manipuladas, en su gran mayoría por mujeres, que se adaptaban muy bien a esta labor por ser las piezas pequeñas, de poco peso y para cuyo manejo se necesitaba de especial habilidad.

También las labores de montaje eran efectuadas por un gran número de mujeres (hasta 160 a principios de los años 50), de una plantilla total de 200 personas, trabajando a destajo, logrando una producción de hasta 400 por día y trabajador. Primeramente, unían la varilla a la corona, colocando el charnier o articulación y sujetando el tenedor (varilla al collante o casquillo que se desliza a lo largo de la caña, obteniendo de esta forma el conjunto de varillas articuladas. Finalmente introducía la caña o eje del paraguas por el collante y la corona, remachaban esta última y quedaba montado el conjunto del armazón.

Hacia 1926 se planteó la conveniencia de sustituir el eje central o caña (tringla) de madera, por otro de tubo metálico de 8 mm. de diámetro, como ya lo habían hecho los principales fabricantes europeos.

Las circunstancias de la época y la capacidad de los trabajadores de Garay, aconsejaron fabricar el nuevo eje de tubo en la propia empresa, lo que obligó a modificar, de forma importante, los sistemas y equipos de trabajo, lo que se llevó a cabo incorporando tecnología y medios productivos alemanes que incluían instalaciones de baños electrolíticos para niquelar las piezas que así lo requerían.

Los modelos y tamaños fueron diversificán-



Hacia los años setenta, comprobando la inclinación de un parasol en lo talleres de Garay de Oñate.

dose y ampliándose de forma que hacia 1933 se fabricaban del orden de 750 tipos diferentes de armazones variando las longitudes de las varillas desde 33,5 cms. (para niños hasta 61).

Por los años 1957-60 se diseñaron nuevos modelos basados en monturas telescópicas (la mitad de la caña se introducía en la otra mitad, y las varillas que se componen por primera vez de piezas articuladas, se doblaban sobre sí mismas), permitiendo el plegado y la reducción del tamaño de paraguas.

Al mismo tiempo se sustituían algunas piezas de chapa (corona, collante...) por otras de plástico niquelado, y hacia 1960-65 se sustituyó la varilla metálica redonda por perfil en forma de "U", que aportaba una mayor rigidez y ligereza.

Con el tiempo y de la mano del fuerte aumento de la demanda, la producción fue aumentando siendo del orden de 10.000 armazones al día hacia 1960-65 y de 15.000 hacia 1970.

En 1975 fue diseñado y patentado un nuevo modelo de armazón plegable y telescópico que tenía la particularidad de que al ser cerrado el paraguas, las varillas se plegaban automáticamente, simplificando, de esta forma la operación de recogida y cierre.

Con el paso de los años las modas iban cambiando lo que obligaba a ir modificando el diseño y acabado de los numerosos modelos, de forma que hacia 1988-90 los armazones se barnizaban y se les daba colores de plata y dorados, la tringla o caña volvía a hacerse de madera barnizada con muy buen acabado, al igual que en los años 20 y se reducen los tamaños siendo los principales de 48,5 cm. y 61 cm. de longitud de varilla.

A pesar de las innovaciones incorporadas al diseño y a los procesos las dificultades para su venta iban en aumento, principalmente debido a la fuerte competencia primero de fabricantes de Portugal y luego de los países de mano de obra de bajo coste, lo que determinó se cesara en la fabricación de armazones para paraguas.

El montaje final

La unión de la montura con la tela y el mango, lo que generalmente se conoce como "fabricación del paraguas", se ha realizado por talleres ubicados en los principales núcleos urbanos y que pudieron llegar hasta 200 en el conjunto español, siendo Cataluña donde

tuvieron una especial importancia.

En Guipúzcoa fueron franceses, que llegaron a San Sebastián durante la primera guerra europea (1914/18), los que iniciaron esta actividad que fue asimilada por los artesanos locales. Los nombres actuales de los distintos componentes del paraguas, son de claro origen francés. En Oñate, al amparo de la fábrica de Garay, llegó a haber hasta seis talleres.

Los "fabricantes de paraguas" han importado hasta mediados de siglo, una gran parte de los materiales que necesitaban, como el algodón (de Inglaterra), seda natural (de Italia) o las mezclas (conocidas como seda de familia) siendo sustituidos, hace

cuatro o cinco décadas, por la oferta española. La consolidación de la producción de monturas por Garay de Oñate, a mediados de los años veinte, permitió también sustituir las importaciones. La llegada de los materiales sintéticos, como el nailon, supuso otro cambio importante.

Las telas se cortaban, en triángulos, a la medida requerida, lo que se hacía utilizando tijeras y extendiendo el material sobre una mesa (habitualmente de 5 x 0,95 m.) y utilizando patrones con asa (de madera los de uso más frecuente y de cartón los restantes). A continuación se unían mediante máquinas de coser, provistas de "dobladores" y accionadas a pedal.

A continuación se llevaba a cabo lo que en el argot se conoce "hacer el culo", es decir, unir a mano todas las telas ajustándolas a la caña o palo ("tringla" si es metálico), para pasar a coser los "capitos" (unir la varilla a la tela).

La siguiente operación conocida como "armar", consiste en sujetar la varilla por el centro a la costura del tejido, para pasar a la colocación de la "virolette" en cada varilla y que sirve de protección de la tela, para pasar a colocar el "moño", tela plisada y fruncida que se

Garay: de la fabricación de fósforos, a los paraguas y los tubos de acero

Nuestro país ha tenido tradicionalmente destacados promotores industriales, siendo Cornelio Garay Zuazubiscar unos de los más representativos de los últimos tiempos. Nacido en Arechabaleta, en 1823, cuando tenía 21 años, puso en marcha en Oñate una empresa dedicada a la fabricación de fósforos que llegó a dar empleo a 300 trabajadores. La entrada en vigor del monopolio de fabricación, distribución y venta de cerillas (1903) supuso la expropiación de las instalaciones y su traslado a Trubia. Juan Garay Aguirre hijo de Cornelio, recompró al Estado la anterior propiedad de su padre, iniciando en noviembre de 1921, la fabricación de monturas de paraguas hasta entonces importadas. La tecnología y los medios productivos necesarios para esta novedosa producción fueron alemanes, llegando la actividad que se mantuvo hasta mayo de 1995 en que cesó (ante la imposibilidad de competir con los fabricantes del sureste asiático) a emplear a unos 200 trabajadores.

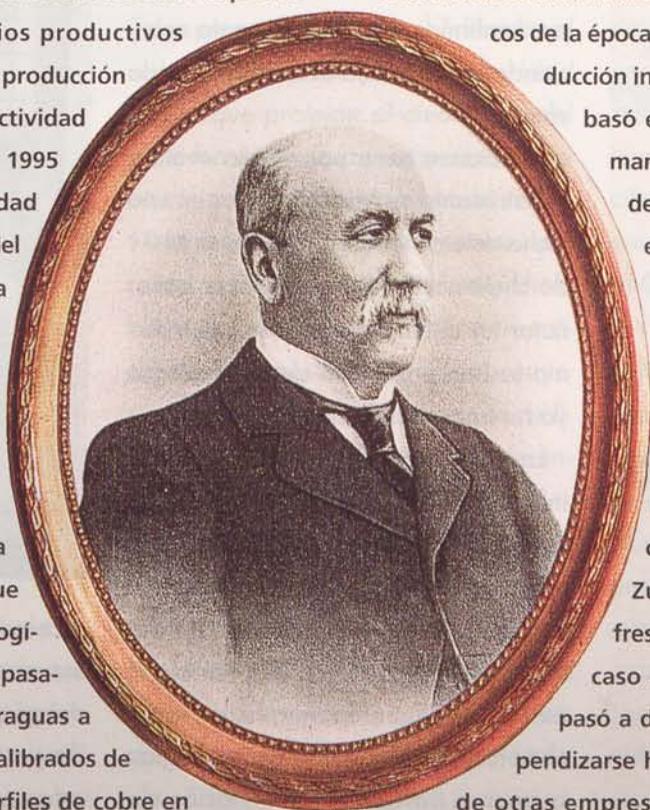
En la brillante historia de "Hijos de Juan de Garay, S.A." (denominación actual) hay que destacar su permanente búsqueda de productos que respondan a la demanda de cada época y que puedan fabricarse con las tecnologías conocidas, pues la empresa ha pasado de producir monturas de paraguas a los tubos de acero (soldados y calibrados de precisión) en 1926 y barras y perfiles de cobre en 1954. Aunque de manera coyuntural también ha produ-

cido mangos de guadañas, armarios para correos además de la moto Lube (Luis Bejarano) a excepción del motor y las ruedas, así como un prototipo del primer tren Talgo.

Además hay que señalar que la producción de tubos se inicia de manera obligada al sustituir los fabricantes europeos más avanzados la caña o eje central de madera por este material, lo que exigió dominar las tecnologías para su fabricación. Con el transcurso de los años, su elaboración y comercialización no solo sustituyó a la de monturas de paraguas, sino que además permitió un notable desarrollo de la empresa.

También se da otra circunstancia reseñable que refleja una de las formas de transmisión de los conocimientos tecnológicos de la época. Como ya hemos señalado la producción inicial de monturas de paraguas, se basó en las aportaciones técnicas alemanas, siendo uno de los encargados de su transmisión Otto Holke cuya experiencia en máquinas herramientas fue muy útil para Sacia de Placencia de las Armas, que con su asesoramiento puso en marcha, en 1926, la fabricación de limaduras. Años más tarde, en 1935, este experto alemán compró la empresa Askar de Zumaya e inició la producción de fresadoras. Trabajadores, tanto en el caso de Sacia como la de Askar, que pasó a denominarse Otto Holke, al independizarse han sido la base para la creación de otras empresas constructoras de máquinas

herramientas para el trabajo de los metales.



Cornelio Garay Zuazubiscar, promotor en 1864 de la empresa hoy "Hijos de Juan de Garay, S.A."

coloca debajo de la placa, por el exterior encima de la tela. Se pasa a colocar la placa "placar" para evitar la entrada del agua, sirviendo, al propio tiempo, de decoración y el collante que sube y baja. También se cose el cinto que sirve para mantener el paraguas plegado.

La colocación del puño (comprado en el mercado) de muy diversas calidades, clases y

colores, se hace mediante su taladrado y ajuste al palo o caña para pasar a pegarlo con cola de carpintero.

El montaje a excepción de la empuñadura y la operación de "placar", se llevaba a cabo en los propios talleres, aunque también era frecuente realizarlo como trabajo domiciliario con máquinas de coser domésticas, para lo

que se entregaban todos los materiales necesarios. A la recepción del trabajo se revisaba minuciosamente el cumplimiento de las condiciones pactadas.

En los años sesenta un taller artesanal medio llegaba a montar anualmente unos 100.000 paraguas con variedad de modelos y colores. 🇪🇸

MOMENTOS DE HACER MEMORIA

a) ¿Qué ha pasado en 1998?

A esta pregunta responden la Memoria y el Balance de cada ejercicio que pasa. Se trata de conocer y divulgar los hechos sociales y económicos que se han producido -y cuya aprobación en Asamblea General es obligatoria- aderezados con informes complementarios que sirven a una mejor interpretación de cada una de las rúbricas que conforman el Balance y la Cuenta de Resultados. Si se han seguido mes a mes los acontecimientos del año, lo que al final se constata es que se concluye por confirmar cuanto ya se venía anunciando respecto a la evolución de cada empresa.

El Balance tiene por misión evaluar el patrimonio de las sociedades en una fecha determinada (generalmente al 31 de diciembre de cada año) y hacer notar los cambios que en ese patrimonio se han producido después de que ya ha transcurrido un ejercicio más.

La propensión de que se divulgue tal información hacia el exterior no es una práctica muy generalizada en las empresas de MCC ni en el mundo de la economía en general, salvo en aquellas entidades que por cotizar en bolsa extienden generosamente su tarea comunicadora marcadamente dirigida a crear, a través de la información elegida, un estado de ánimo optimista para que los lectores, al hacer sus análisis, observen una apreciación positiva de la sociedad que ha logrado escenificar, de este modo, su trayectoria social.

Entre las entidades de MCC que divulgan públicamente -no a través del Registro Mercantil- sus balances se halla Caja Laboral que, en atención a sus clientes, lo viene haciendo desde 1962, Lagun-Aro, que lo hace desde

que en 1967 adquirió personalidad jurídica, las entidades de enseñanza, Eskola Politeknikoa (ahora Mondragon Unibertsitatea) y, por ejemplo, la fundación Gizabidea. La Memoria de MCC se redactó por primera vez en 1987, pero la primera que se divulgó y publicó para su conocimiento en el exterior es la de 1988; la de 1998 será por tanto la undécima que se difundirá públicamente.

Quizás con alguna omisión -tampo-



co trato de hacer esta recopilación con extremado rigor- este es el panorama del grupo cooperativo que mirando al interior, hacia sus socios, sí realiza un esfuerzo más intenso de información. No sólo a través de la Memoria, el Balance y las Cuentas de Resultados, sino mediante reuniones preparatorias más íntimas, informales y desinhibidas que profundizan en el estado de situación de cada entidad y descargan de pesadez y casuística las más solemnes y reglamentarias Juntas Generales.

Las informaciones publicadas por las cooperativas no son distintas ni más precisas, extensas o singulares que las

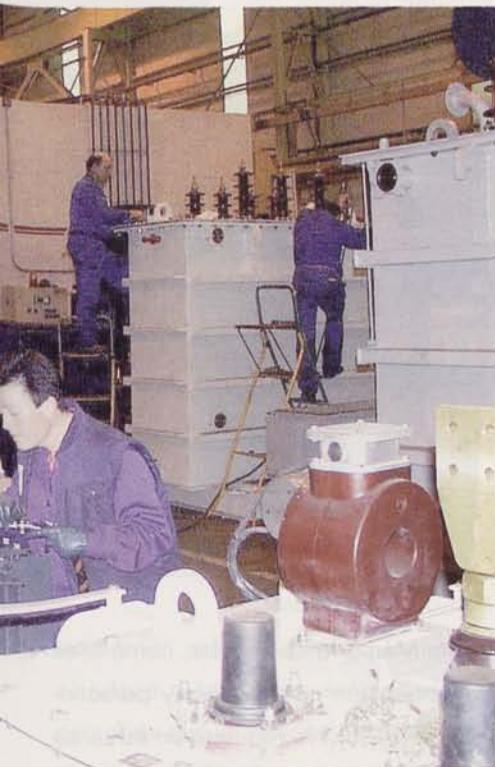
.....
BEGI
.....
BELARRI
.....

José M^a Ormaetxea

que publicitan el resto de las empresas por acciones. La riqueza de contenidos mimetiza lo que es habitual y generalizado con el rigor obligado por las auditorías externas y las particularidades de la gestión en el marco de las circunstancias coyunturales vividas y los agregados macroeconómicos que han caracterizado su evolución.

b) Memoria de la gestión humana

Hay sin embargo ciertos aspectos que en las sociedades como las nuestras,



que se singularizan por ser sociedades de personas, se deberían destacar con mayor extensión. No sólo por su importancia, que la tiene, sino por la significación que tienen para nuestras comunidades de trabajo que, por ejemplo, entre sus principios básicos han elegido el de su compromiso con la *"transformación social... a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca, más libre, justa y solidaria"*... Y ahondando en este compromiso, el propio Plan Estratégico Cooperativo 1997-

2000 que propone la *"implicación social"* con una serie de medidas que se vienen realizando de una u otra forma, pero que no encuentran suficiente espacio a la hora de desplegar las Memorias de cada año. Hay, más que un vacío, una insuficiente información sobre lo que bien se puede llamar Memoria de la Gestión Humana. Trataría de recoger la forma en que MCC afronta el cumplimiento de uno de sus principios básicos y conectaría con el acontecimiento de que el 10 de diciembre de 1948, hace 50 años, se formuló la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Tales preceptos recogen el *"derecho al salario adecuado y a la Seguridad Social que protejan al ciudadano del paro forzoso y de la enfermedad"* entre otros, sobre cuyo significado MCC viene realizando un esfuerzo considerable que es perfectamente identificable, evaluable y digno de ser transmitido en un balance específico cuya riqueza testimonial cuantitativa y cualitativa tendría un valor ético y referencial incuestionable.

Al comienzo de la experiencia, algunas cooperativas realizaban lo que llamaban el *"balance social"* imbuidas por la idea de que las cooperativas no eran sólo empresas que deseaban ganar dinero. Otras veces, las más de

las veces, el sentido humanista y personalista era una exudación natural de unas empresas jóvenes que vivían el entusiasmo ardiente de la confrontación ideológica entre las sociedades de capitalistas -Sociedades Anónimas- y las sociedades de personas -las cooperativas- y esta distinción en algo tenía que materializarse: en su obra social, en la defensa de los derechos humanos, en la sensibilidad hacia los demás y en la solidaridad interna de las comunidades de trabajo.

No resultaría difícil que en el seno de Mondragón Corporación Cooperativa fuera redactada y divulgada anualmente la Memoria de la Gestión Humana. Porque tendría una gran riqueza en sus expresiones cotidianas en relación al tratamiento de los problemas humanos y porque la magnitud de sus cifras reforzaría el mensaje para subrayar su elocuencia expositiva.

c) Contenido de la Memoria

Y aunque las propuestas de este artículo puedan caer en el vacío como resultado de resolver con otros criterios la oportunidad de dar a conocer hacia el interior -los socios y trabajadores- y al exterior -los agentes sociales comprometidos- la evolución y el compromiso de MCC en la búsqueda ininterrumpida de una mayor equidad social, vayan a continuación los contenidos que la Memoria de la Gestión

"Hay sin embargo ciertos aspectos que en las sociedades como las nuestras, que se singularizan por ser sociedades de personas, se deberían destacar con mayor extensión".

Humana pudiera describir.

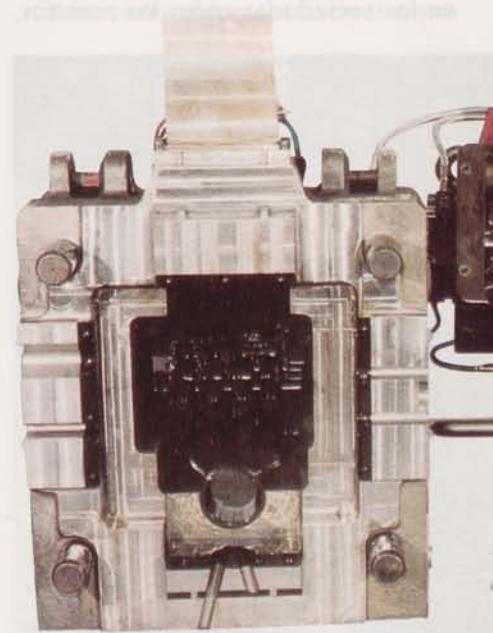
Es lógico que el trabajo venga precedido de un **prólogo** indicativo de la misión que tiene el documento, su estructura descriptiva y el lector objetivo al que va dirigido: el preámbulo es siempre una invitación que debe estimular y facilitar la lectura del cuerpo de la memoria. El **primer capítulo** debiera dedicarse a la información estadística, a manera de balance del ejercicio transcurrido en relación al anterior. Sobre todo debería incidir en aspectos relacionados con el empleo y el esfuerzo realizado por MCC para facilitar puestos de trabajo a más personas. Describiría la naturaleza de los nuevos empleos creados, su crecimiento relativo, la edad del personal incorporado, su sexo, su cualidad de socio o trabajador por cuenta ajena. Se podría subdividir por sectores, por provincias y estados (ahora que se crea empleo en otros países). El crecimiento de las remuneraciones, incluidos tanto los aumentos fijados por Lagun-Aro para las cuotas y prestaciones como el debido al deslizamiento de índices laborales. La situación, tendencias, reducción de los horarios de trabajo anuales y su traducción a horas semanales. La información sobre la gestión humana tendría su limitación en aquellas materias que ya vienen siendo tratadas en la Memoria de Lagun-Aro, y que afectan a la cobertura social a corto y largo plazo. En materia estadística existe un gran acervo informativo que ya se compila y que sólo haría falta ponerlo según un orden sistémico inteligente para poner de relieve el gran esfuerzo que el compromiso humano de MCC, con la sociedad en la que se inscribe, viene desarrollando.

El **segundo capítulo** se dedicaría a aspectos cualitativos, algunos de los cuales ya vienen definidos en las estra-

tegias y objetivos genéricos de la Corporación que se vienen aplicando respecto a la información y formación del socio. Tendrían acogida en este punto los esfuerzos realizados de carácter orgánico y económico en cada ejercicio para lograr el objetivo básico de una mayor implicación social de las comunidades de trabajo para *"incrementar el grado de satisfacción de las personas de las organizaciones"*, *"desarrollar un modelo de participación en el proyecto empresarial corporativo"*, y *"adecuar la organización y las personas a los modelos empresariales"*. Cualquier otro avance proyectado en la dirección de desarrollar las estrategias y los objetivos en el marco de la **implicación social** y su respectiva evaluación tendrían justa cabida en la percepción cualitativa de la gestión humana.

El **tercer capítulo** abarcaría aquellos aspectos legislativos, reglamentarios o normativos que afectan o pueden afectar al personal como agentes trabajadores. Las materias concernidas anualmente en relación a las personas son numerosas e importantes. Este año, el mes de abril, se modificó substancialmente la capacidad de acceder a la jubilación anticipada, al cambiarse los criterios que hasta ese momento existían, según los cuales, y hasta esa fecha, bastaba con haber cotizado al régimen de la Seguridad Social antes del 1º de enero de 1967. Pero para paliar la situación Lagun-Aro estudió en su seno medidas alternativas, y el 8 de julio aprobó en Asamblea General Extraordinaria la adaptación de sus normas para poder asumir esa situación. Ahora mismo se está trabajando para que los incentivos en materia de Seguridad Social que se aplican por contrataciones indefinidas y a favor de la estabilidad en el empleo se extiendan a los socios de la cooperativa. Se produce,

en suma, una variada gama de leyes, reglamentaciones y normas internas y externas que tienen vocación humana: tratan sobre materias que afectan a los trabajadores en su condición de personas. Su sintética exposición, tratamiento y fundamentación ética, y las gestiones realizadas para acercarla a los criterios de MCC ocuparían el espacio del tercer tramo de la Memoria de la Gestión Humana en MCC.



Esta Memoria es singular, como lo es la concepción cooperativa y personalista de MCC. No requiere un esfuerzo especial puesto que los datos estadísticos se hallan a mano. Sólo haría falta identificar algunos aspectos estadísticos que hasta ahora no se han solicitado a las empresas de MCC y cuya remisión sólo sería complementaria a los datos que desde hace muchísimos años se vienen recibiendo y registrando ejercicio a ejercicio.

La extensión del documento se acortaría entre 20 ó 30 páginas, y se podría presentar como un anexo a la Memoria General, aunque su elaboración y presentación se hicieran algunos meses más tarde. La Memoria de la Gestión Humana de MCC, hecha con el sentido genuino de unas comunida-

des de trabajo en las que las personas son sus grandes protagonistas, escenificaría el distintivo singular y propio que mejor nos puede caracterizar.

LOS OLVIDOS DEL LEGISLADOR

La Administración Pública central olvida a menudo a las cooperativas y a sus trabajadores. No es una situación que ese produce hoy, sino que el despiste viene de muy antiguo.



Probablemente la poca consideración que nos tiene el legislador obedece a la escasa entidad de las personas que se hallan concernidas en el cooperativismo, o por no estar grabada su huella en la memoria de los agentes que estudian y negocian las políticas incentivadoras del empleo o las reestructuraciones de los sectores económicos que se habilitan de cuando en cuando para dar salida a situaciones críticas de carácter técnico, económico o social, y que se desean corregir o superar. Lo que sí resulta evidente es que, continuamente, estos olvidos se dan en aquellas competencias que giran en torno a la Seguridad Social y el INEM, que son materias que aún no han sido transferidas a la comunidad Autónoma de Euskadi.

Ya a comienzos de los '80 cuando,

entre otros sectores, se decidió que había que proceder a la reestructuración del sector de la "línea blanca", el decreto que facilitaba las medidas incentivadoras se olvidó de que pudiera abarcar a la única empresa de capital netamente nacional: era de carácter cooperativo -Ulgor- y las normas se habían redactado teniendo en cuenta sólo a las Sociedades Anónimas. Hubo que llegar hasta el Palacio de la Moncloa para resolver esa inexplicable discriminación. Más adelante quedaron fuera de cobertura del desempleo los trabajadores cooperativistas adscritos al Régimen General de la Seguridad Social, aunque estas contribuían con sus respectivas cuotas para engrosar los fondos del INEM, y esta marginación no se pudo resolver hasta hace cuatro años.

Actualmente se produce otro hecho de gran calado social y que reitera el descuido, al menos transitorio, de la Administración con el cooperativismo: El 26 de diciembre de 1997 se promulgó una ley que "regula los incentivos a la contratación indefinida de los trabajadores por cuenta ajena"... olvidándose de incluir también a los "socios trabajadores y de trabajo de las cooperativas".

Los incentivos que no abarcan a los cooperativistas son varios. Se aplicarían a los que sean desempleados y tengan menos de 30 años; a los desempleados

de duración superior a 12 meses; a los desempleados mayores de 45 años; a quienes transformen los contratos temporales de diversa naturaleza en contratos indefinidos, y a las mujeres desempleadas de larga duración "cuando se contrata para profesiones y oficios en el que el colectivo femenino está subrepresentado". Las bonificaciones se hallan en torno al 50% de la cuota empresarial de la Seguridad Social durante dos años, lo que bien puede representar una subvención para estabilidad del empleo de casi 600.000 pesetas por cada puesto de trabajo que pase de ser temporal, -o que afecte a determinados parados-, a empleo indefinido más estable.

Las enmiendas que las cooperativas han impulsado se han dirigido en dos direcciones. Una de ellas, defendida tanto en el Senado como en el Congreso, trataba de corregir la ley específica que regula estos incentivos llamados de medidas fiscales, administrativas y de orden social, a través de la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos.

La primera enmienda intercalaría, allí donde expresamente la ley dice que sólo abarca a "los trabajadores por cuenta ajena", el añadido de "y a los socios trabajadores y de trabajo de las cooperativas" y corregiría, a los efectos de esta norma, el olvido que tuvo en su momento el Ministerio de Trabajo. Porque, además, el INEM, a cuyo

"La Administración Pública central olvida a menudo a las cooperativas y a sus trabajadores. No es una situación que ese produce hoy, sino que el despiste viene de muy antiguo".

cargo se financian estas bonificaciones incentivadoras del empleo estable, no acepta que, -por extensión- esta norma sea de aplicación a los cooperativistas.

Pero también se viene trabajando en otra dirección, con carácter más amplio y concluyente. Efectivamente, en estos momentos se está tramitando el proyecto de una nueva Ley de Cooperativas -la segunda desde que se aprobó la Constitución hace 20 años- y a través de ella, en el artículo 108º -Fomento del cooperativismo-, se pretende que sean de aplicación a los cooperativistas "todas las normas sobre trabajadores por cuenta ajena que tengan por objeto la consolidación y creación de empleos estables"... y que se instrumenten como incentivos relativos a la Seguridad Social o de otros métodos de contratación.

Esta enmienda la presenta, en nombre del PNV, Iñaki Anasagasti y, de prosperar, se constituiría en una medida concreta a la que se podrá acudir cuando se den "supuestos discriminatorios que con la presente enmienda deseamos subsanar". Y esta será la medida legislativa que podrá tener éxito, porque la prevista en la Ley de Acompañamientos no ha sido aprobada. Aunque el Partido Popular ha formulado otra redacción alternativa que resta automatismo en su aplicación a

la del PNV, al señalar que "el gobierno **establecerá** medidas específicas de fomento de empleo dirigidos a los socios trabajadores y socios de trabajo de las Sociedades Cooperativas". Hay que esperar que prospere la enmienda del PNV, de aplicación más inmediata, abarcadora y concluyente.

Como se puede apreciar, los olvidos son patentes y de gran calado normativo y económico. A MCC la aplicación de estas bonificaciones, sólo en un año, le podría producir unos ingresos incentivadores de más de 300 millones de pesetas, ya que ha convertido en socios de carácter indefinido a 1.760 personas en 1998. Sin embargo, al no extenderse su aplicación a los cooperativistas, no serán percibidos. Ahí se encuentra la discriminación, y eso que la Constitución Española, en su artículo 129-2º ya establece que "los poderes públicos promoverán eficazmente...y fomentarán mediante una legislación adecuada las Sociedades Cooperativas".

1999 Y SUS CELEBRACIONES

24 de septiembre de 1959: Hace 40 años nacía Caja Laboral Popular. Pero la primera actividad que se abordó fue el Servicio de Previsión Social que luego, el 1º de enero de 1967, se convirtió en Lagun-Aro: Las tres áreas en que basó Caja Laboral Popular su

objeto social fueron: la bancaria, lo que hoy es; la empresarial, devenida en 1991 en LKS, y la social, convertida desde hace 32 años en Lagun-Aro.

Bien puede decirse que Lagun-Aro cumplirá, el 1º de octubre de este año, su cuadragésimo aniversario: 40 años. La razón de que fuera el Servicio de Provisión, en su Sección Social, por donde comenzara a cumplirse el objeto social de Caja Laboral Popular tenía su explicación. En junio de ese año 1959 los cooperativistas fuimos separados de la cobertura de la Seguridad Social, al considerarnos trabajadores



por cuenta propia, y hubo que improvisar con rapidez un sistema propio que le sustituyera. Tal fue el énfasis cooperativista que se puso en juego, que la modalidad de la "libreta" en la que cada socio ahorraba un capital para subvenir sus potenciales prestaciones -desde la enfermedad a la jubilación- se vio que era excesivamente arriesgada e insuficiente. Por esta razón, a lo largo de 1966 se modificaron profundamente los estatutos y normas del Servicio de Provisión dando origen, esencialmente, a lo que hoy es Lagun-Aro.

Entre las reformas, se incluyó la de

"Hace 40 años nacía Caja Laboral Popular. Pero la primera actividad que se abordó fue el Servicio de Previsión Social que luego, el 1º de enero de 1967, se convirtió en Lagun-Aro".

separar los patrimonios de Caja Laboral y los del Servicio de Provisión, porque la experiencia y la técnica de estas instituciones de cobertura social aconsejaban que las pensiones no debían correr los riesgos de los vaivenes de una entidad bancaria -la Caja Laboral-. Nuestra mutua debía actuar con los criterios conductuales que inspiran a estas entidades de previsión: de hecho, invierten sus recursos y regulan sus cuotas y prestaciones con un sentido del riesgo y del tiempo, mucho más aquilatado y más consecuente en sus fines.

Lagun-Aro, como cooperativa de 2º



grado, adquirió así personalidad propia y pudo asumir entre sus fines el de dar cobertura también a las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo, ya que, al tiempo que nos separábamos de la seguridad social, también nos dimos de baja la Mutua Patronal Pakea, a la que los primeros cooperativistas se hallaban adscritos.

28 de junio de 1974 a 1999: La intención de Ikerlan es celebrar en el año 1999 su veinticinco aniversario. Aunque el 23 de junio de 1977, coincidiendo el solsticio de verano y las vísperas de San Juan, se inauguraron sus

actuales instalaciones. Pero esta puesta de largo ya tenía su origen, en la penumbra de los sótanos de Eskola, tres años antes, en el curso de 1974. Con más ilusión que medios y con más talento esperanzado que resultados materiales, allí se derramó, hace 25 años, la semilla de este Centro Tecnológico, al que como de costumbre Arizmendiarrreta imprimió su voluntad caótica, pero genialmente precursora de lo que hoy Ikerlan representa.

El 23 de junio de 1977 marca el comienzo de la vida autónoma de Ikerlan, una vez que este centro se había dotado de los edificios que ahora mismo tiene. Se plasmó, básicamente, a través del estudio "Hacia un centro de Investigación", fechado el 7 de julio de 1973, y que sirvió -tras visitar varios Centros Tecnológicos en Italia, Alemania, Francia e Inglaterra- para definir las pautas de investigación a seguir, la financiación de la explotación del Centro, y el volumen de la primera inversión que fue financiada en su totalidad por Caja Laboral Popular. En este interregno se redactaron los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interior que dieron lugar a una cooperativa de servicios y a sus pautas de organización social, centrándose en las figuras de "trabajos genéricos" y "trabajos concretos" o específicos que aún subsisten.

La felicitación de Navidad que nos ha enviado Ikerlan ya traspasa su primer año de vida, aún *non-nata* la cooperativa al entrar en el año 1975, con la leyenda "25 urte daramatzagu jarraian..." añadiendo con alborozo que tales años "...nos llevan a lo más alto en el momento preciso". Por todo ello, ¡Zorionak!

4 de febrero de 1974: Ese día, lunes, hace 25 años, Caja Laboral Popular comenzó a trabajar en su actual Sede Central de la ladera de

Olandixo. Ese mismo día intervinieron quirúrgicamente a Arizmendiarrreta, su fundador, en la Clínica de la Fundación Jiménez Díaz (de la Concepción) en Madrid, y dos años y medio más tarde fallecería.

El traslado desde la antigua sede de la calle Iturrioz en el casco viejo de Mondragón se efectuó el sábado anterior, día 2, haciendo que cada socio llevara a su nueva localización, en la sede de Olandixo, sus propios útiles de trabajo, libros, material de oficina, etc. De este modo el lunes se iniciaría el trabajo sin dilaciones.

Los 25 años de Caja Laboral en el edificio actual y otros 15 en el casco viejo nos dan sus cuarenta años de vida.

Las obras se habían iniciado varios años antes. La ladera que ocupa es desigual, pero, en general, estaba cubierta por bosques de pinos en un suelo formado por cayuela (*arbela*) de difícil asentamiento geológico como aún se puede ver en la distinta compactación de sus viales y hasta en alguna grieta surgida en su inseguro subsuelo.

Desde 1968, año en el que se iniciaron las obras de urbanización y después las del edificio central, se tardaron seis años en culminar un proceso lento de cuyo éxito final muchos dudaron. Luego se construyó el edificio para el Centro de Proceso de Datos y, más tarde, el que ahora ocupan LKS y MCC.

En 1999 serán varias la cooperativas que rondarán los 25 años: Maier, Cikautxo, IAN (ahora S.A. dentro del grupo Viscofan). Otras completan este grupo que se creó cuando desde 1973 se había iniciado un profundo ciclo económico recesivo con origen en la desmesurada e imprevista elevación de los precios del petróleo, que redujo profundamente, en pocos años, el empleo industrial en Euskadi. **TU**

Descubrir e innovar



En una gélida y clara mañana del mes de diciembre del año 1903, en un pequeño pueblo de Carolina del Norte los hermanos Wright demostraron que era posible volar con algo más pesado que el aire: inventaron el aeroplano. Pero aún

tuvieron que transcurrir más de tres décadas antes de que el invento tuviera aplicación comercial.

En 1935 la McDonnell Douglas produjo el DC-3 y comenzó la era de la aviación comercial.

Según los científicos se llama descubri-

miento a aquella idea nueva que se demuestra en el laboratorio que funciona, y cuando ese descubrimiento se implanta en la práctica a través de su fabricación en serie y a costes asequibles se le denomina innovación aplicada. Al menos de una forma generalizada.

Si aplicamos estos mismos términos al cooperativismo podemos decir que ha habido un descubrimiento de la empresa cooperativa pero que aún no se ha producido la innovación aplicada.

Todos los descubrimientos científicos que pasan a ser innovaciones aplicadas deben desarrollar previamente diversas tecnologías de los componentes que le son necesarios para su funcionamiento. Estos componentes nacen en áreas de investigación o aplicación independientes del descubrimiento básico pero son fundamentales para que éste tenga éxito.

Los Wright demostraron que se podía volar en avión pero el DC-2 requirió de cinco tecnologías absolutamente necesarias para un vuelo práctico. Estas fueron: hélice de inclinación variable; tren de aterrizaje retráctil, el llamado monocaparrón (construcción ligera del chasis del avión), motor radial refrigerado por aire y los alerones (sin los cuales era difícil lograr la estabilidad en los despegues y aterrizajes). Cada una de estas técnicas era insuficiente en sí misma, pero sin una de ellas tampoco era posible el éxito.

EL DESCUBRIMIENTO DE LA EMPRESA COOPERATIVA

Sostener un modelo empresarial basándose exclusivamente en el "descubrimiento" ético-moral de los Principios que los impulsan es un ejercicio imposible. En esto la ingeniería y las ciencias sociales coinciden plenamente. Es preciso añadir las necesarias tecnologías que la hagan posible social y económicamente.

Siguiendo el ejemplo del aeroplano, (aunque no necesariamente tenemos que

copiar miméticamente el procedimiento) se nos ocurre que la empresa cooperativa necesita cinco "técnicas" básicas para su desarrollo:

1. Socios comprometidos con los valores cooperativos
2. Organización que permita e impulse la participación
3. Tener una visión compartida
4. Apasionados por la intercooperación y la autogestión
5. Compromiso solidario con la comunidad

Cada una de estas áreas de la gestión humana en la empresa cooperativa requieren un desarrollo autónomo e integrado en la práctica diaria, no vale quedarse en definiciones académicas ni en aplicaciones de "laboratorio" como estamos tan acostumbrados. Se trata de desarrollar modelos de aprendizaje en equipo, modelos organizativos y sistemas que respondan al objetivo global de hacer posible unas empresas con alta rentabilidad social y económica que remonten el vuelo hacia un claro cielo azul tan pleno de promesas como aquella mañana en Carolina del Norte.

UN FUTURO QUE SE INICIA

Recordemos que las ideas que no se traducen en palabras se pudren como el agua estancada; y las palabras que no se concretan en acciones no tienen más valor que el croar de una rana. Si bien hemos descubierto la cooperación, aún nos falta aplicar la innovación plenamente. Si lo hacemos, estamos seguros que el siglo XXI será un milenio de éxitos para la cooperación.

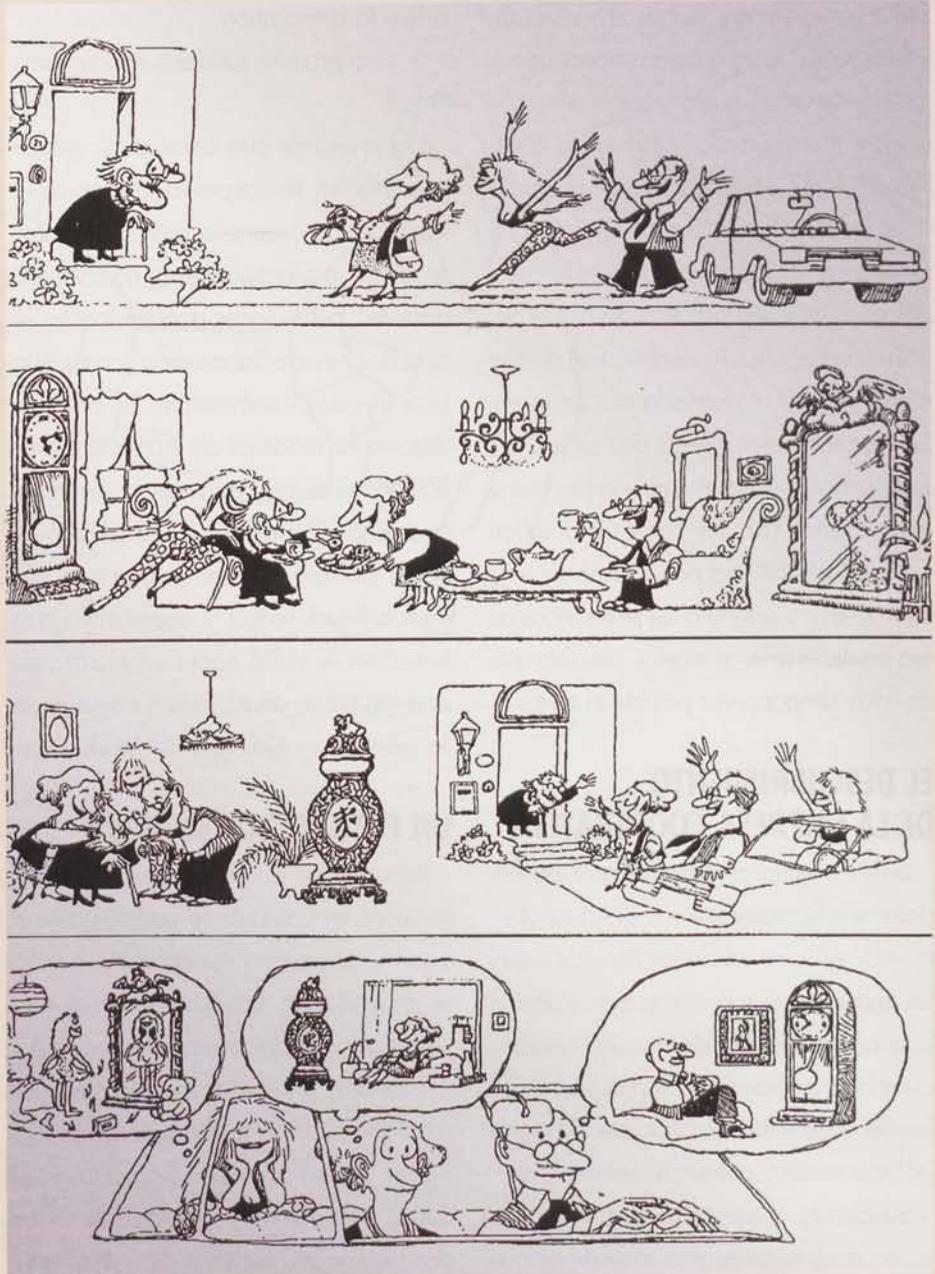
TU

“SOSTENER UN MODELO EMPRESARIAL BASÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL «DESCUBRIMIENTO» ÉTICO-MORAL DE LOS PRINCIPIOS QUE LOS IMPULSAN ES UN EJERCICIO IMPOSIBLE. ES PRECISO AÑADIR LAS NECESARIAS TECNOLOGÍAS QUE LA HAGAN POSIBLE SOCIAL Y ECONÓMICAMENTE”

Ancianos y familia

El apoyo y la convivencia familiar son a menudo factores que pueden reportar felicidad y estabilidad emocional a lo largo de la vida y de forma muy especial a medida que envejecemos. Pero también con relativa frecuencia suele ser fuente de preocupaciones y más hoy en día en que su estructura ha variado y está cambiando constantemente. Así, en poco tiempo, hemos pasado de la familia extensa en la que en nuestros caseríos convivían dos o tres generaciones, a la familia nuclear compuesta exclusivamente por la pareja e hijos.

Asimismo aparecen otras unidades familiares como son la familia monoparental, que es en muchos casos "monomarental", y lo que se denomina "Familia extensa modificada" que es aquella en la que no existe una cercanía física entre sus miembros pero sí emocional y afectiva de modo que a pesar de la distancia y de los kilómetros que los separan, los hijos siguen preocupándose y ocupándose de sus mayores y éstos, a su vez, mantiene relación con hijos, nietos y demás miembros familiares.



Profundizando un poco más en este tema, se plantean diferentes preguntas que a su vez tiene múltiples respuestas, nosotros exponemos de forma breve algunas:

¿QUE APORTA EL MAYOR A LA FAMILIA?

- Cultura, experiencia, sabiduría, sirviendo de enlace entre generaciones anteriores y nuevas.
- Ayuda en el cuidado de los nietos, colaboración en gestiones, tareas domésticas.
- Estabilidad, suavizando y actuando en ocasiones como "intermediario" en los conflictos familiares.
- Valores, creencias, actitudes, ...
- Economía, contribuyendo a los gastos domésticos y siendo en algunos casos la principal fuente de ingresos de la unidad familiar.

¿QUE ESPERA EL MAYOR DE LA FAMILIA?

- Comunicación, amor, convivencias.
- Sentirse integrado y aceptado tal como es.
- Comprensión y respeto.
- Cuidados.
- Que se valore su capacidad de reflexión y experiencia.
- Ser escuchado.
- Que se reconozca la ayuda que presta.
- Que no se sienta como un estorbo o una carga.
- Que cuando alguien de la familia lo necesite, que confié en él/ella.
- Que la familia esté unida en momentos difíciles.

- Que esté "orgullosa de él/ella".

¿QUE APORTA AL MAYOR LA FAMILIA?

SEGURIDAD. Como todos sabemos, contar con una familia es un seguro para la vejez ya que tanto en la distancia como en el día a día, saberse miembro de una familia y poder contar con el "apoyo" de la misma en los momentos de cambio y, a menudo, difíciles de la vida, reporta estabilidad, adaptabilidad y satisfacción.

Sin embargo surgen con frecuencia problemas de convivencia que exigen una actitud abierta y de respeto por parte de todos los miembros de la familia, abandonando actitudes proteccionistas por parte de los hijos y ciertas "exigencias" por parte de los más mayores.

EN RESUMEN

"Ancianos y familia" es pues un tema controvertido, del cual se habla bastante y en el cual existen tantas formas de convivencia como familias tiene nuestra sociedad. Pero es un tema sobre el que es importante reflexionar, puesto que hoy en día la atención a las personas mayores se sustenta en el núcleo familiar y dado que éste se está transformando rápidamente, quizá en un futuro bastante cercano no vaya a ser posible mantener el sistema de atención actual. Por ello, tanto desde las instituciones como a nivel personal habrá que estar preparado para lo que pueda suceder en un futuro no muy lejano.

"EL APOYO Y LA CONVIVENCIA FAMILIAR SON FACTORES QUE PUEDEN REPORTAR FELICIDAD Y ESTABILIDAD EMOCIONAL A LO LARGO DE LA VIDA, Y DE FORMA ESPECIAL A MEDIDA QUE ENVEJECEMOS"

kooperatibek

Guri dagokigunez, MCC, M.U. eta Euskadiko Kutxa dira eragile sozial nabarmenenak kanpaina honetan

Kooperatibak ere bat egin dute Bai Euskarari! kanpainarekin



Azken hilabetetan indarrean dagoen Bai Euskarari! kanpainak hainbat eragile izan ditu gizarteko sektore desberdinetan. Guri dagokigunez ere, kooperatiba gehienak eman dute bere aportazio ekonomikoa kanpainari.

Abenduaren 26n futbol kanpo desberdinetan izandako jaialdian eragile sozial nagusienak edo nabarmenenak aipatu ziren. 22 erakunde horien artean, bertan bildutakook entzun ahal izan genuen, besteak beste, MCC, M.U. eta Euskadiko Kutxa.

Dena dela, hauek adierazgarrienak badira ere, Mondragon Korporazio Kooperatibaren beste kooperatiba txiki zein handiak kolaboratu du kanpaina honetan. Horretarako erabili duten formula honako hau: hilabete bateko lan ordu baten diru kopurua eskaini diote Euskararen Kontseiluari. Gainera, koo-

peratiba bakoitzak, langileen iniziatibarekin bat eginez, lan ordu guztiaren lortutako beste diru jarriko du, kasu gehienetan.

Horrela, helburua orain arteko gastuak ordaintzen laguntzea eta aurrera begira, gizarteko sektore desberdinetan Plan-gintza Estrategikoa lantzen eta martxan jartzen kolaboratzea da. Guztiaren koordinatzaile, helburu horrekin osatu den Euskaren Kontseilua izango da.

Euskadiko Kutxa

Euskadiko Kutxan, konkretuki, bazkide-langileen %60a Kontseiluak eragindako kanpainarekin bat egin eta 830 langilek jarraitu dute iniziatiba hau. Horrela, lan ordu baten kopuru baliokidea eman dute "Bai Euskarari" kanpainak aurrera egin dezan, eta gizartean euskararen ezagupena eta erabilera sustatu dadin.

Hamabi milioi inguruko txeketa jaso zuen Eusko Jaurlaritzako ordezkariak

Irizarrek urteko irabazien %0.7a eman du Mitcheko kaltetuentzat

Ormaiztegiko Irizar kooperatibak hartu duen erabakia-
ren arabera, 98ko irabazi orokorren 0.7a eman du, Mitch hurakanak Erdi Amerikan eragindako kalteetan laguntzeko. Guztira 12 milioi inguruko aportazioa egin du Irizarrek, eta Eusko Jaurlaritzako Kanpo Akzioko Departamenduak bideratu-



ko du diruaren erabilpena. Txekea Irizarreko lehendakaria den Saratxagak entregatu zion, Eusko Jaurlaritzako Andoni Ortuzar Idazkari Orokorriari.

Urteroko ekintza

Irizarrek aurten hartutako erabakia ez da gauza puntuala, urtero errepikatuzeko asmoa bait du. Kasu bakoitzean, munduan behar gehien duten herrietara bideratuko da dirua.

Ortuzar Idazkari Orokorrak azaldu zuen bezala, Irizarren jarrera oso adierazgarria da, izan ere, enpresa mailan eman den lehendabiziko da. Horretaz gain, "kooperazioaren norabidea barrura ezezik, gizarte-rantz ere izan behar da, eta horrela erakusten du Irizarren ekintza honek" azaldu zuen Ortuzarrek. Hildo bere-tik, Saratxagak "gure baloreak eta gizartearekiko dugun konpromiso sozialak eragin zuzena izan du gure erabaki honetan" esan zuen Ormaiztegin eskainitako prentsaurrekoan.



Curso avanzado en ingeniería de producto



Por cuarto año consecutivo, Mondragon Unibertsitatea ha preparado un Curso avanzado en ingeniería de producto para dotar a técnicos de Ingenierías y Oficinas Técnicas de una sólida base de nuevos conocimientos, técnicas y métodos de diseño.

La Ingeniería de Producto es un conjunto de actividades que persigue la obtención de productos con ventajas funcionales que optimizan su uso y/o valores estéticos, satisfaciendo mejor las

necesidades de los clientes. Este curso se centra en el "rediseño de productos" que produzcan innovaciones incrementales en los productos, o nuevos productos que no supongan rupturas tecnológicas o innovaciones muy importantes para la empresa.

Contenido del programa

En este programa formativo se tratará, entre otros aspectos, de: cómo definir y concebir el producto para adaptarse a las necesidades del cliente a un coste mínimo; cómo gestionar el proceso de diseño; cómo diseñar los productos para simplificar las etapas posteriores; entender la interacción producto-mercado.

El curso, de una duración de 168 horas, se desarrolla a través de módulos temáticos en que además de las exposiciones teóricas, se analiza la problemática actual de las empresas de nuestro entorno y las dificultades más frecuentes.

El curso, que se iniciará en febrero, se prolongará hasta junio.

ANDER CORCUERA, CAMPEON VASCO-NAVARRO DE "KARTING" 1998

Ander Corcuera y su "kart" han resultado ganadores del Campeonato vasco-navarro de "Karting" 1998. Tal y como se aprecia en la foto, Fagor Automation ha



patrocinado oficialmente a Ander en este Campeonato. La imagen fue captada en la prueba realizada en Azpeitia, donde Ander Corcuera, hijo del socio de Fagor Automation José Luis Corcuera, se adjudicó el campeonato. Zorionak!

Esta novedosa fórmula es ya una realidad en dos hipermercados vizcaínos

Eroski venderá informática a través de videoconferencia



El cliente que se acerque a cualquier establecimiento del Grupo Eroski a comprar cualquier producto informático, podrá establecer contacto con un especialista informático a través

de una pantalla en la misma tienda. Este novedoso sistema de venta posibilita que el cliente pueda disponer de toda la información necesaria antes de decidir la compra.

La videoconferencia entre el cliente y el especialista informático en la propia tienda se realiza sin necesidad de ningún requerimiento previo. El cliente que así lo desee podrá obtener de forma inmediata información respecto a los atributos técnicos de los modelos y sistemas, capacidades de los aparatos informáticos, funcionamiento e incorporación de nuevos programas, etc.

Desde una Central de Soporte en la sede social del Grupo, y por medio de una pantalla táctil, el técnico podrá hablar (imagen y sonido) con el cliente y enviar documentos al propio terminal (imprimir presupuestos y características técnicas, ...)

Esta novedosa fórmula de venta de informática sin precedentes en la distribución en España la pone en marcha el Grupo Eroski en dos hipermercados Eroski de Bizkaia: en el Parque Comercial Artea y Centro Comercial Bilbondo. Este lanzamiento se realiza con la idea de extenderla al conjunto de la red de hipermercados.

El Grupo Eroski ha vendido más de un millón y medio de kilos de porcino en la campaña conjunta con Asaja y Coag

El Grupo Eroski puso en marcha hace un mes una campaña para la promoción del consumo de carne y productos derivados del cerdo. En dicha campaña colaboraron igualmente las Organizaciones Profesionales Agrarias Asaja y Coag.

En las dos semanas que ha durado esta iniciativa, cientos de miles de consumidores españoles adquirieron carne y derivados del cerdo equivalentes a más de 1.500.000 de kilos de producto, triplicando casi la venta normal del porcino.

Para este logro, el Grupo Eroski eliminó el beneficio a obtener por su comercialización, lo que repercutió de forma inmediata y notable en una rebaja del precio final pagado por el consumidor.

Un total de 40 hipermercados Eroski y Maxi de toda España iniciaron el pasado 23 de noviembre la promoción del consumo de productos frescos de porcino, obteniéndose una muy positiva valoración.

El objetivo principal ha sido paliar la pérdida de renta de los productos afectados por la crisis de precios del sector.

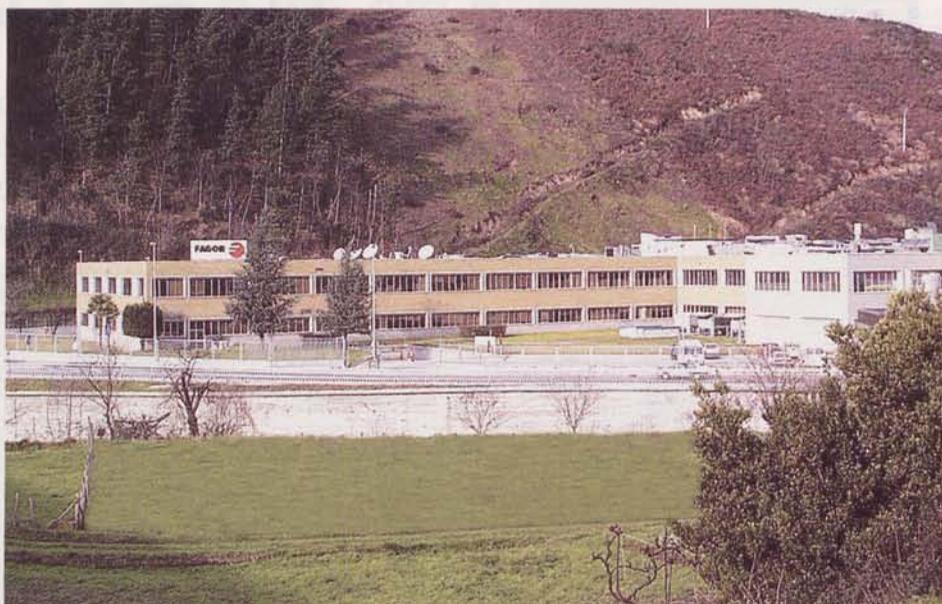
Esta cooperativa fomentará la Calidad Total entre otras empresas vascas

Fagor Electrónica, ejemplo de Calidad Total

Fagor Electrónica ha sido distinguida con la **Q de Plata de Calidad**, que el Gobierno Vasco otorga. Dicha distinción es fruto de haber superado los 400 puntos del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad, en la evaluación externa realizada por el Club de Evaluadores de Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad).

De esta manera, esta cooperativa fomentará la Calidad Total entre otras empresas vascas mediante la difusión de sus capacidades y prácticas de gestión durante el período 98-2000.

Por ello, Fagor Electrónica se compromete a presentar su experiencia por parte de la alta dirección. Por otra parte,



Fagor Electrónica se compromete a participar en la vida de Euskalit, a través del

Foro de Aprendizaje Club 400 y del Club de Evaluadores.

VISITA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE DONOSTIA

Un grupo de alumnos de la titulación de Automática y Electrónica Industrial de la Escuela Superior de Ingenieros Industriales



(de la Universidad de Navarra) acudieron a Mondragón con el fin de tener un primer contacto con la Experiencia Cooperativa.

La jornada comenzó con la proyección del audiovisual corporativo, para a continuación, realizar una visita a la planta de frigoríficos de Fagor Electrodomésticos, donde fue tomada la foto. Se fueron gratamente sorprendidos.

libros



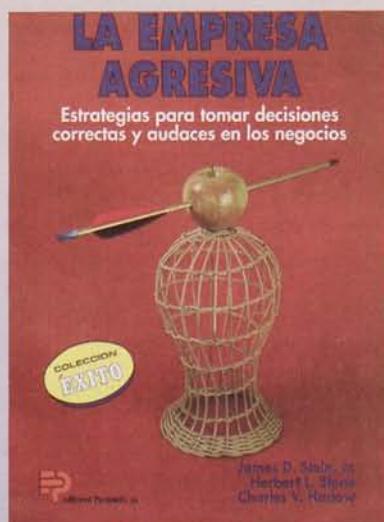
Gestión de la cultura corporativa

Ronnie Lessem

De la noche a la mañana, la cultura corporativa se ha convertido en un concepto arquetipo en los ambientes de dirección. En este libro de Ronnie Lessem se explica la evolución de este concepto y se proponen caminos para trasladar la teoría de la cultura a la práctica corporativa.

Utilizando los casos de Gran Bretaña y EE.UU., Ronnie Lessem ilustra los cuatro principales enfoques a disposición de los directivos para cambiar la cultura de la gestión: Primario, Racional, Evolutivo, y Metafísico.

En toda organización empresarial se encontrará una combinación de estos enfoques para conseguir la evolución cultural. La referida combinación dependerá de factores tales como la personalidad individual, la cultura nacional, el estado de desarrollo organizativo y la cultura corporativa existente.



La empresa agresiva

James D. Stein, Herbert L. Stone, Charles V. Harlow

Esta obra se basa específicamente en las innumerables opciones estratégicas de que puede disponer todo empresario para enfocar sus actividades y objetivos hacia la toma de decisiones acertadas.

El libro abarca todo un amplio programa de entrenamiento personal, en el que destaca, por un lado, la amenidad y soltura de sus análisis; y por otro, las conclusiones prácticas que puede hacerse el lector, tras su lectura, para capacitarse en la "agresividad" y eficacia positivas de sus decisiones.

"La empresa agresiva" es una obra desarrollada en 100 escenarios breves, ingeniosos y atractivos, complementados con un análisis profundo de las posibles opciones y sus correspondientes conclusiones hasta dominar el arte de tomar decisiones fructíferas.



Los efectos del euro en los sectores productivos españoles

Arthur Andersen

El esfuerzo colectivo para cumplir los criterios de convergencia como tarjeta de entrada a la Unión Monetaria Europea debe ser seguido ahora por los agentes económicos. Fundamentalmente las empresas habrán de prepararse para afrontar el cambio a la moneda única, adaptando sus estructuras, sistemas de información, factores productivos, etc..., para evitar desajustes durante el período transitorio y en el momento de la implantación definitiva del euro.

También, en muchos casos, tendrán que reconsiderar sus estrategias y métodos para hacer frente con éxito al incremento de la competencia que, a buen seguro, se va a originar.

Este libro desea, a fin de cuentas, contribuir a ordenar y desarrollar los problemas de adaptación generales y específicos de cada sector productivo.

Los Resultados del 98, antes de impuestos, superan los 18.500 millones de pesetas

Caja Laboral registró en el 98 unos beneficios superiores en un 13,3% a los del año anterior



El ejercicio 1998 de Caja Laboral ha mostrado unos crecimientos del volumen de negocio muy destacados. Este éxito se ha reflejado en mejoras simultáneas de la Cuota de Mercado y de los Beneficios.

Los Resultados generales antes de impuestos superan los 18.500 millones de pesetas, suponiendo un 13.3% más que el año anterior.

Varios datos confirman esta mejora experimentada durante el 98. Especialmente reseñable es la captación de ahorro de las familias y empresas, que ha superado los 110.000 millones de pesetas. En este aspecto, destaca el elevado ritmo de captación de ahorro en modalidades con ventajas fiscales, especialmente en Fondos de Inversión que han crecido un 27.7%.

Producto estrella: Ahorro Bienestar

Igualmente destacable ha sido el Ahorro Bienestar, un novedoso y exitoso producto a plazo que ha permitido captar nada menos que 76.581 millones de pesetas en el año.

Sigue como en ediciones anteriores, la buena aceptación por parte de la clientela hacia las Superlibretas, y en concreto la Cuenta Joven, dirigida a menores de 30 años, que ha mostrado un crecimiento del 20.6%.

En cuanto al total de préstamos, créditos y cartera de efectos ha aumentado en 77.174 millones de pesetas.

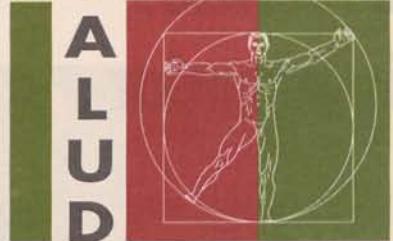
A pesar del estrechamiento de los márgenes, y los menores tipos de interés, el Margen de Intermediación ha mejorado un 6.1%. El conjunto del Mar-

gen Ordinario ha mostrado un aumento del 10.4%.

Entre los bancos más solventes

Como indicadores genéricos de la eficacia de Caja Laboral, es oportuno citar una reciente publicación del Grupo Financial Times, The Banker, que sitúa a Caja Laboral en la posición 65 entre las cajas y bancos más solventes del mundo. Por otra parte, una prestigiosa sociedad de "rating", IBCA, ha renovado a la entidad la clasificación en el nivel A/B, nivel destacado dentro de los aplicados internacionalmente a Entidades financieras de la dimensión de Caja Laboral.

OSASUNA



Accidentes de trabajo y alcohol ¿La estrategia de la avestruz?

La **sinistralidad laboral** creciente es un tema que cada día preocupa más. Todos estamos de acuerdo en que el accidente es un fallo de gestión, que todos los accidentes son evitables y que cualquier accidente es excesivo. Pero también en los accidentes, en los de todo tipo, suelen darse una constelación de circunstancias que propician que el accidente se produzca.

El consumo de bebidas alcohólicas en los centros de trabajo o las condiciones en que se trabaja después de una juerga en la que se han ingerido altas dosis de alcohol es un tema casi tabú en la administración, en los sindicatos, y en los empresarios. Apenas se habla de él, al contrario de lo que ocurre con tráfico que no nos hacen más que recordar que para conducir no hay que beber, y que si bebe no conduzca, y yo creo que ese silencio es por la mala conciencia que existe ante un problema de salud pública que no nos atrevemos a abordar con seriedad y rigurosidad.

No hay nada legislado al respecto. No hay estudios, aunque sería más exacto decir que yo por lo menos no los conozco, y más de una vez los he soli-



citado a la administración laboral, que hayan analizado la asociación entre alcohol y accidentes de trabajo ni en nuestro ámbito geográfico ni en el estado español. Es un dato, el de la alcoholemia, que como no figura en los partes de accidente no permite hacer más que elucubraciones sobre el particular.

No hay unanimidad ni acuerdo entre los diferentes agentes sociales sobre la actitud a adoptar respecto al consumo de bebidas alcohólicas en los centros de trabajo. El tema es controvertido ya que, argumentan, pueden entrar en colisión, por lo menos aparentemente, los derechos individuales y los derechos de un colectivo que ante un pro-

blema de salud pública, en nuestro caso de salud laboral, necesita medidas de protección y prevención.

La relación entre la concentración de alcohol en sangre y el riesgo de accidente de tráfico está bastante bien establecida, estimándose que sus efectos son responsables del 30 al 50 % de los accidentes de tráfico con muerte y del 15 al 35% de los que causan lesiones graves. Diversos estudios sobre competencia de conductores han evidenciado que a partir de concentraciones de alcohol en sangre de 50 mg/dl aumenta progresivamente la posibilidad de sufrir un accidente de tráfico. Un estudio de casos y controles realizado en Tudela

M.U.ren gidaritzapean burutzen den lehenengo edizioa da. Bigarrena dagoeneko abian da.

M.U.k antolatu duen Enpresen Zuzendaritzan Masterraren titulo banaketa



Pasa den abenduaren 18an burutzen Mondragon Unibertsitateak antolatu duen Enpresa Zuzendaritzan Masterraren itxiera ekitaldia.

Estreineko aldiz, gainera, Mondragon Unibertsitatea izan da Master honen tituloaren emaitza.

Aretxabaletako Otolara Jauregian -klaseak ere bertan inpartitu dira- izan zen ekitaldi berezian, ongi etorriarekin batera Iñaki Dorronsorok, LKSkoko gerente ohia eta MCCko Teknologi eta Kalitate Departamentuko Zuzendari denak, hartu zuten lehen hitza, gaur egungo enpresen erronkei buruzko hausnarketa egiteko.

Ondoren, Ignacio Lacunzak, M.U.ko errektoreak Masterra gainditu duten 15 titulatu berriei tituloen banaketa egin zien.

Aipatutako partaideak zuzendaritza karguak betetzen dituzte, MCCko kooperatibetan zein beste enpresetan.

Kurtsoak iraun duen 500 ordutan, zuzendaritza kudeaketaren azken kontzeptu eta tresnak jasotzeko aukera paregabea izan dute 15 zuzendari hauek.

Gogoratu dezagun, bestalde, Masterraren bigarren edizioa hasia dela jadanik, 19 pertsonekin.

por el servicio de urgencias para estudiar esta asociación dejó claro el riesgo que se corre al conducir con alcohol en el cuerpo: 7,5 veces más que un cuerpo sin alcohol.

Para los casos de tráfico hay una legislación, unos límites establecidos de niveles de alcoholemia, y a todo el mundo le parece lógico dada la siniestralidad existente con su larga lista de muertos, heridos e incapacitados.

Y en el trabajo ¿qué pasa? ¿no hay riesgo de accidentes? ¿no hay muertos? ¿no hay también heridos graves? Sólo en la CAV mueren al año unas 100 personas por accidentes de trabajo y varios miles heridas de mayor o menor gravedad. Y la siniestralidad va en incremento a pesar de todas las leyes y planes de prevención. Sin embargo se desconoce la incidencia que pueda tener el alcohol en los accidentes de trabajo.

En nuestro ámbito geográfico el consumo de alcohol es casi habitual entre la población. En estudios realizados en varios centros de trabajo y empresas de diversos tamaños y actividades había coincidencia en los datos: un 6,5% de los trabajadores pueden considerarse como bebedores excesivos y un 4% sospechosos de alcoholismo. No son unas cifras halagüeñas, y menos halagüeño es el que desde la administración, las empresas y los agentes sociales se haga la política de la avestruz, que ante la amenaza evidente, esconde la cabeza en un hoyo para sentirse segura. Pero como es sabido, esta estrategia, más que evitar la agresión, la facilita. Lo que hay que hacer es sacar la cabeza del hoyo y afrontar los problemas.

EURO

1 Euro = 166,386 pesetas

Esa es la paridad definitiva de la peseta en relación con el euro. Se fijó el pasado 31 de diciembre y tiene carácter fijo e irrevocable. Un euro equivale a 166,386 pesetas, hoy, mañana y siempre.

Para ir familiarizándonos con la nueva moneda se puede tomar como referencia que 1.000 pesetas equivalen a 6 euros, y 500 pesetas a tres euros.

El Euro es ya la nueva divisa de once países europeos: **España, Alemania, Francia, Italia, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Irlanda, Portugal, Austria y Finlandia.**

El euro será una moneda importante a nivel mundial, ya que la Europa del euro (300 millones de habitantes) supone la segunda potencia económica del mundo y la primera en términos de comercio internacional.

Las monedas nacionales de estos países pasan a ser fracciones del euro. Así, desde el 1 de enero la peseta es una fracción del euro, que pasa a ser la nueva divisa nacional

española. Sin embargo, no habrá billetes ni monedas euro en circulación hasta el 1 de enero del 2002.

¿Qué se puede hacer en euros?

- La Bolsa española, como la de los otros diez países de la zona euro, cotizará en la nueva divisa. Por tanto, se podrán realizar operaciones bursátiles y financieras en euros.

- Se podrán hacer operaciones bancarias en euros: abrir cuentas y realizar cobros y pagos.
- Las empresas ya pueden llevar su contabilidad en euros, así como elaborar las cuentas anuales y depositarlas en el registro.
- Además las declaraciones de los impuestos de sociedades e IVA, ya se pueden realizar en euros.

Previsiones económicas Eurolandia 1999

País	Crecim. PIB	Inflación	Desempleo	Def. Público (% PIB)
Alemania	2,2%	1,1%	9,3%	-2,2%
Austria	2,8%	1,5%	4,3%	-2,1%
Bélgica	2,5%	1,4%	7,7%	-1,2%
España	3,6%	2,1%	17,2%	-1,6%
Finlandia	3,4%	1,9%	10,4%	1,8%
Francia	2,6%	1,2%	11,1%	-2,3%
Irlanda	8,2%	3,3%	7,4%	3,4%
Italia	2,1%	2,0%	11,9%	-2,3%
Luxemburgo	3,8%	1,7%	2,3%	2,0%
Países Bajos	2,7%	2,3%	3,1%	-1,4%
Portugal	3,4%	2,1%	5,1%	-2,0%
Euro-11	2,6%	1,6%	10,4%	-1,7%

A lo largo del pasado mes de diciembre los tipos de interés Centrales de los países que conforman la Unión Monetaria han situado concertadamente en el 3%.



Tipos de interés del euro

A lo largo del pasado mes de diciembre los tipos de interés de los Bancos Centrales de los países que conforman la Unión Monetaria Europea (UME) se han situado concertadamente en el 3%. Este es el tipo de partida a aplicar por el Banco Central Europeo.

El euribor (tipo de interés del interbancario europeo que sustituirá al mibor como referencia) quedó fijado por primera vez en el 3,215% al plazo de un año. Por lo tanto, los préstamos hipotecarios a interés variable ligados actualmente al mibor (mercado interbancario de Madrid) se referenciarán en adelante al euribor.

La **convergencia de tipos de interés** con los restantes países europeos ha propiciado que disfrutemos de los tipos más bajos de nuestra historia. Esto es bueno para las empresas (ya que fomenta la inversión) y para los particulares (porque abarata las compras de viviendas y bienes de consumo), impulsando el crecimiento económico.

de los Bancos
Europea (UME) se

NUEVOS SOCIOS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS



Un grupo formado por cerca de 90 personas, nuevos socios, incorporados a Fagor Electrodomésticos durante los años 96, 97 y hasta octubre del 98 han sido protagonistas este mes de enero de un ciclo de formación, con el objetivo de conocer de cerca tanto los valores cooperativos como los aspectos específicos del propio Grupo Fagor.

A lo largo de las jornadas preparadas con tal fin, recibieron el saludo del propio presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos, Javier Gantxegi. Por otra parte, Jose Mari Larrañaga fue quien impartió el ciclo formativo sobre valores cooperativos, y Txema Gisasola, Director de Recursos Humanos fue la persona encargada de transmitirles los aspectos específicos de Fagor. Además, pudieron conocer de cerca mediante una visita guiada una planta de producción, visionaron el video respecto al Grupo Fagor, y visitaron igualmente la sala de exposiciones de productos Fagor.

A. J. ROMERO RAMIREZ: PREMIO ARCO IRIS 97 A LA MEJOR INVESTIGACION SOBRE EL COOPERATIVISMO

El Profesor de Psicología Social en la Universidad de Granada, A. J. Romero Ramírez ha sido galardonado con el Premio Arco Iris 97 a la mejor investigación sobre el cooperativismo, gracias a su tesis doctoral "Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía". En el estudio se pone de manifiesto que la muestra de cooperativas analizada funciona con un nivel óptimo de democracia, sin que apenas exista discriminación por razones de sexo, edad, nivel de instrucción o puesto desempeñado en la organización.

Es de destacar igualmente que, según el estudio mencionado, la participación en el gobierno de la cooperativa sí se asocia a una cultura organizacional democrática y participativa. Por ello, se han de emprender acciones formativas sobre este núcleo de trabajadores excluidos del proceso de participación.

MCC en la prensa

El grupo de tiendas de deporte mantiene el control de la gestión

FORUM vende el 52% de su capital a Eroski para reforzar su expansión



La empresa Forum, creada en 1991 por los ex-ciclistas Miguel Indurain y Marino Lejarreta y por el ex-futbolista del Athletic Genar Andriñua, ha dado entrada en el capital al grupo de distribución vasco Eroski para impulsar el proceso de expansión en el que se encuentra inmersa la cadena de tiendas de deporte.

(...) La cooperativa integrada en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) tomó hace varios meses el 52% del capital a través de una ampliación que ha permitido reforzar su base de capital, actualmente cifrado en 268 millones de pesetas, para poder afrontar la apertura de nuevas tiendas. (...) El acuerdo entre ambas

compañías contempla que la gestión continúe siendo ejercida por Forum. El papel de la cooperativa de consumo es el de socio financiero.

Con tan solo ocho años de existencia, Forum ha logrado consolidar su actividad y convertirse en un negocio con muy optimistas perspectivas de futuro. Desde que al poco de crearse abriera su primera tienda en el centro comercial Bilbondo, de Basauri, el grupo deportivo, presidido por Andriñua, ha aumentado notablemente su dimensión. Ya posee tres centros en los que trabajan 165 personas y que facturan varios miles de millones de pesetas.

La buena acogida que por parte del

público ha tenido esta iniciativa empresarial animó a sus responsables a apostar por consolidar su expansión a través de la creación de nuevas tiendas. De hecho, actualmente está construyendo un nuevo local en el centro comercial que Max Center posee en Cantabria y que se encuentra en fase de ampliación.

Sin embargo, esa estrategia de expansión requiere un fuerte esfuerzo inversor. Es ahí donde entra en juego Eroski. Aunque las tres tiendas con que cuenta actualmente han sido financiadas en su totalidad por Forum, sus propietarios decidieron realizar una ampliación de capital para dar entrada al grupo de distribución, con el que ya mantenían estrechas relaciones hace años. Ello ha permitido reforzar sus fondos y afrontar con garantías futuras inversiones.

(...) Actualmente, además de los tres fundadores, entre los accionistas se encuentran ciclistas como los hermanos Gorospe, Mikel Zarrabeitia o Aitor Garmendia. También han tomado participaciones los futbolistas Ismael Urtubi, Bittor Alkiza, Josu Urrutia, Agustín Aranzabal y Luis Pérez, entre otros.

El Correo, 14 de enero de 1999

CARTAS

Maier: 25 años

En 1973 el Gernikesado vivió una convulsión que para la mayoría pasó absolutamente desapercibida y que, sin embargo, hoy se conmemora con ribetes de acontecimiento social importante: el nacimiento de la Cooperativa MAIER.

Tal y como yo lo siento creo que en aquellas recordadas fechas sucedió algo parecido a esto. Un grupo de sencillos trabajadores que no habían tenido en su vida ocasión de estudiar economía, ciencias empresariales, etc... tuvieron contactos con un grupo de personas que habían experimentado la creación de empresas cooperativas.

No cabe duda de que aquellos trabajadores y aquellos empresarios cooperativos estaban en niveles culturales diferentes. Partimos, por tanto, de la diferencia entre ambos grupos. Pero resulta que los trabajadores tienen un problema "suyo". Ellos sienten en su propia vida, como si de un hijo se tratara las enfermedades que padece el Gernikesado y quieren ponerle remedio.

Tenemos al grupo de empresarios y al grupo de trabajadores ante un mismo objetivo. El empresario estudia con detenimiento la situación y prescribe un tratamiento. Conoce bien el problema porque es especialista en la materia. Y el trabajador también lo percibe, desde otra perspectiva, porque es el suyo, por eso percibe sus matices que escaparían a cualquier otro observador.

La unidad se produce en el objetivo

compartido, no son dos propuestas diferentes sino una sola. Lo que pasa es que es contemplada desde dos vertientes diferentes pero complementarias (Las ideologías nos separan, las necesidades nos unen). Unos no dejaron sus emociones, ni los otros su profesionalidad, ni la ciencia quitó nada a los sentimientos, ni el localismo afectó a la visión de conjunto.

Pero "ver la realidad" es ver con perspectiva, no es constatar lo tangible, existente en este momento y aquí, nada más. Si los promotores de MAIER hubieran admitido como única "realidad" la de entonces, no hubieran trabajado para "hacer realidad" una nueva empresa. La conciencia también determina la realidad.

Idea y acción unidos ha hecho posible MAIER. Pero la historia de MAIER no se ha escrito aún del todo. Porque la historia es proyecto de futuro no solo memoria.

También hoy hay realidades que se quieren cambiar: paro, discriminación, desigualdades, etc... (un etc. demasiado largo, lamentablemente) y necesidades que demandan ideas para resolverlos.

A fracasar se acostumbra uno, pero también triunfar es un hábito que se aprende. Dejar las cosas a medias no merece la pena, siempre lo más interesante está en la parte que falta.

Eskerrik asko eta Zorionak nire partetik

José M^e Larrañaga

Batz kooperatibak planta berria zabalduko du Brasilen

Abenduko alean, hanka sartze galanta izan genuen Batzen artikuloa. Izan ere goiko tituloan "La planta dará respuesta a las nuevas necesidades del sector ganadero" agertzen zen. Argi dago, BATZek ez duela zerikurisik abeltzaintza sektorearekin eta ale bereko 31. orrian MIBAr eskainitako artikulorri dagokion testua nolabait 40. orrian tartekatu egin zitzaigula.

Hori dela eta, gaizki dagoena zuzendu eta hona hemen prestatu-rik genuen eta agertu ez zen testu zuzena:

Lehendabiziko fasean 600 milioiko inbertsioa aurreikusten da

Batz kooperatibak planta berria zabalduko du Brasilen

Bizkaiko Igorre herrian kokatzen den Batz kooperatibak planta berria eraikiko du Brasilen datorren urtean.

Taubaté izeneko herrian...

38 urte, ezkondua eta bi seme-alaben aita dugu Aitor. Aspaldi ari da kooperatiben munduan lanean, gaur egun Fagor Elektratresnaken, hozgailuen plantan.

R.M.E.

Zein da konkretuki zure lana Fagorren?

Badira urtetxo batzuk kooperatiben munduan sartu nintzela, eta aurretik mantenimendu lanean aritu izan naiz. Gaur egun hozgailuen elaborazioko arduraduna naiz.

Gustoko lana?

Beno, gaurko eguraldi zoragarri honekin arratsaldea beste nonbait pasatzea ere gustoko izango nuke baina, ...

Zein da toki hori, bada?

Hemendik hurbil dugun Arrasateko Udala auzoa, bertan bizi naiz eta.

Gaztetan txirrindularia izandakoa, ezta?

Bai, konpetizio askotan parte hartu izan dut gaztetan, Kas ekipoan. Baina, belaunean izan nuen lesio batek mundu hori alde batera uztera behartu ninduen.

Eta gaur egun sarritan jartzen zara bizikletaren gainean ?

Aitor Murgoitio

Fagor Electrotratresnakeko bazkidea



Ez, utzi nuenetik pare bat aldiz edo bakarrik. Orain txirrindularitzaren jarraitzaile naiz, baina ikusle bezala.

Txirrindulari bat aukeratzekotan?

Indurain. Badira, hala ere beste asko isilean oso lan ona egiten dutenak, eta nire ustez, hauei esker helitzen dira ospe handikoak gora.

Egun arrunt baten, nola betetzen duzu denbora librean?

Lanetik kanpoko ordu gehienak baserri inguruan pasatzen ditut.

Baserria komentatzen duzunean, baserri tradizionalaz

hitz egiten ari zara?

Bai, nik nire burua baserritar bezala definitzen dut, eta lehenda-bizi baserritar sentitzen naiz. Baina ez gara baserritik soilik bizi, baserri tradizionaletan bezala. Gaur egun hori oso zaila edo ia ezinezkoa dela uste dut.

Erraza al da baserria eta kanpoko lana konpagnetzea?

Baserrian nire gurasoak bizi dira eta bertako lanak, azken finean familia artean banatzen ditugu askotan.

Emaztea eta seme-alabek ere gustora bizi dira baserrian?

Bai. Emazteak askotan esan dit kalera etortzeko bizitzera, baina baserrian bizitzeak dakarren gauza positiboak apreziatzen ditugunez, nahiko gustora gaude Udalan.

Badirudi generazio gazteak ari direla baserriera hurbiltzen.

Ez dakit, bada. Erakundeen alde tik baserritarrok ditugun laguntzaren zain ezin gara egon behintzat, gero eta gutxiago direlako. Baserrian eta baserritik bizitzea lehen esan dudan bezala zaila da, gero eta gehiago.

Baserriaren etorkizuna, beraz, iluna ikusten duzu.

Halaxe da. Pena handia ematen dit, baina errealitatea hori da. Aurrera doan gurbil batean sartuta gaude, eta ez dago atzera bueltatzetik, zoritxarrez.

“Baserritar sentitzen naiz”

