

TU

L A N K I D E

MCC, IBERMATICA
ETA DEUSTUKO
UNIBERTSITATEAK
ERDIETSI

1997

MCC en 1997

ANTONIO CANCELOK: "Aurrera egin dugu, baina bide asko dago egiteko"

TU

L A N K I D E



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

ARGITARATZAILEA:

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

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^e Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoinga.

José M^e Larramendi.

José M^e Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiros.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

© AZATZA. S.L. Debeakuruz dago kopiatu, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

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

bitz gutxitan

97ko ekitaldia, positiboa MCC

Korporazioarentzat

97a, 97-2.000 Plan Estrategikoko lehen urtea izan dela kontutan hartuz, aurrez markatutako helburuak gainditu direla esan dezakegu. Hiru taldeak: Industrialak, Finantzieroak eta Banakuntzakoak emaitza onak lortu dituzte ekitaldi honetan, oro har. Horren guztiaren zergatiak eta xehetasunak bildu dizkizuegu ale honetan.



Antonio Cancelok: "Aurrera egin dugu, baina bide asko dago egiteko"

Oro har, pozik azaltzen da Antonio Cancelo Presidentea MCCk burutu duen 1997 ekitaldiarekin. Hala ere, oraindik ere badugu zereginik etorkizunari begira. Elkarrizketa honetan 1997 ekitaldiari buruz balorazioa egietaz gain, MCCk eskuartean dabilen erronka eta proiektuen berri ematen digu.



MCC, Ibermática eta Deustuko Unibertsitateak akordioa lortu



Hiru erakundeek sinatutako akordioaren bidez, gestio teknika eta modeloen garapena eta zabalakuntza erraztu nahi da. Aipatutako hiru erakundeek, esperientzia zabala dute empresa gestioaren kalitatearen hobekuntza arloan.

ANTZINAKOAK



MAESTROS SASTRES

Los maestros sastres han tenido que adaptarse históricamente a los gustos y preferencias de cada época. Confeccionaban ropa indistintamente para hombres y mujeres, hasta la aparición en el S. XVIII de las modistas.

Irizarrek arrakasta handia EE UUko garraio merkatuan

Luxuzko autobusak egiten dituen Kooperatiba honek, Iparamerikako Metrotrans Korporazioarekin sinatutako akordioaren barruan "Century" modeloko 50 autobusen eskaera du ekitaldi honetarako.



Automoziorako Unibertsitate Zentroa

Mondragon Unibertsitatea eta ACICAEren arteko akordioa

Sinergiak bilatzeko eta sektorearengana hurbiltzeko, M.U.k ACICAErekin, "Asociación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euzkadi", hitzarmen bat sinatu du hile honetan bertan.



Euskadiko Kutxako Banka Elektronikoko zerbitzuak ISO 9001 lortu du

Euskadiko Kutxa UNE-EN ISO 9001 agiria lortzen duen Estatuko lehen entitate finantziera da. AENOREk Banka Elektronikoko zerbitzuaren kalitatea zihurtatzen du agiri honekin.



editorial 4

Obligaciones ante los demás

1997 y el Grupo Industrial 5

1997 deja un margen positivo 8

1997 y el Grupo Distribución 11

Entrevista a Antonio Cancelo 14

Estrategias de empresa 20

Antzinakoak 22

begi belarri 26

Aula Cooperativa 32

3ª Edad 34

kooperatibetako berriak 36

Al amparo de un comportamiento económico generalmente favorable, Mondragón Corporación Cooperativa ha realizado un ejercicio positivo en su conjunto, que en una gran mayoría de las actividades podría incluso calificarse de brillante.

En estas circunstancias resulta legítimo un comedido sentimiento de satisfacción, y la felicitación a tantos miles de personas que con su esfuerzo y su buen hacer han posibilitado los logros conseguidos, resulta obligada. Porque si bien es cierto que la evolución de la econo-

mía lo ha facilitado, igualmente cierto es que los avances logrados, superando los objetivos tanto del Plan Estratégico como del Plan de Gestión, sólo han sido posibles por la cualificada aportación de las personas.

De entre todos los objetivos que podrían glosarse, ninguno tan importante como la creación de empleo, que por segundo año consecutivo alcanza niveles destacados, mostrando con claridad que si se asume como objetivo y se ponen los medios necesarios, la creación de nuevas opciones de empleo es perfectamente factible.

La Corporación muestra en la práctica que el debate que hoy se produce en la sociedad debería basarse en una concepción positiva, es posible crear empleo, sobre todo cuando nuestra posición relativa en esta materia se halla todavía tan alejada de las otras sociedades avanzadas. Antes de distribuir lo escaso sería deseable aplicarse con energía a la tarea de incrementarlo.

Pero después de crear empleo debemos interesarnos por su calidad, para que, hasta allí donde

sea posible, concuerde con los Principios Básicos que fundamentan el quehacer de la Corporación.

La mejora progresiva que viene experimentando nuestra actividad en los últimos años es también buena prueba de haber acertado con el diseño del modelo de Corporación, cuyo potencial ofrece todavía importantes opciones de progreso, que con el esfuerzo y la colaboración de todos deberemos transformar en realidades tangibles que nos impulsen hacia el futuro con mayores garantías de éxito.

El bienestar económico alcanzado por una gran mayoría de cooperativas debe hacernos permanecer en guardia ante el riesgo de autocomplacencia, que probablemente nos llevaría a pensar sólo en nosotros mismos, desentendiéndonos de tantos, siempre demasiados, que se hallan en situaciones más desfavorecidas que la nuestra y respecto a los cuales tenemos, como hemos tenido siempre, claras obligaciones.

Nos hallamos en un momento idóneo para afrontar nuevos retos, porque las previsiones económicas señalan un período amplio de crecimiento, los tipos de interés todavía se ajustarán a la baja y nunca como ahora ha habido tantas personas con un estupendo nivel de formación, además de que poseemos instrumentos financieros que posibilitan una distribución del riesgo compartida.

Desde un ejercicio 1997 notable en la consecución de los objetivos económicos y con un buen avance en los objetivos cualitativos, debemos apostar por un futuro de mayor compromiso con los valores que siempre han orientado nuestro proyecto.

Obligaciones ante los demás

1997

y el Grupo Industrial

JAVIER SAGASTA, UNIDAD DE ANÁLISIS ECONÓMICOS

El Grupo Industrial salda el ejercicio superando sus objetivos de ventas, potenciando su presencia internacional y generando empleo.

Recién finalizado el ejercicio 1997, el momento parece adecuado para evaluar lo que nos ha deparado el año, y efectuar una síntesis de los acontecimientos más resaltables del Grupo Industrial, foco de atención del presente artículo.

Previamente, cabe efectuar una breve referencia del entorno económico, que se ha caracterizado por la reanudación del crecimiento del PIB a una tasa considerable (3,3%), con especial incidencia en el área industrial (6,6% de crecimiento a nivel estatal y 10% en el País Vasco). El principal motor del crecimiento ha sido la inversión en bienes de equipo, habiendo mejorado paulatinamente el consumo familiar y la inversión en construcción, mientras que la escalada del dólar ha contribuido al buen tono de las ventas al exterior.

Todos estos factores conforman un escenario en el que se enmarca el buen ejercicio del Grupo Industrial de MCC, que ha superado sus objetivos de ventas, ha potenciado su presencia internacional y ha generado



empleo en una considerable proporción, como consecuencia del fortalecimiento de la cartera de pedidos y de la mayor utilización de la capacidad productiva que ha tenido lugar en 1997.

Entre los acontecimientos empresariales internos más relevantes del ejercicio cabe reseñar la segregación de V. Luzuriaga en dos sociedades: V. Luzuriaga Tafalla y V. Luzuriaga Usurbil -habiendo conseguido ambas compañías rentabilidades positivas-, la integración en el perímetro corporativo de la ingeniería Enyca -especializada en tecnologías de la información y telecomunicaciones-, así como la concentración de los negocios informáticos ya existentes bajo la nueva enseña de Mondragón Sistemas.

Igualmente resaltable ha sido la iniciación de los apoyos financieros proyectados realizar por MCC Desarrollo, sociedad creada en colaboración con las instituciones vascas y varias entidades financieras, que ha destinado 800 Mptas a financiar una parte del ingente programa inversor en el que se encuentra embarcado Fagor Ederlan.

En relación al objetivo de Internacionalización, durante 1997 se han puesto en marcha proyectos fabriles en Brasil, por el acuerdo alcanzado por la cooperativa Irizar con la empresa brasileña Caio para producir autobuses, y en China, donde Dikar ha comenzado la fabricación de aparatos de gimnasia

y tiendas de campaña a través de su empresa filial China Sport.

Otro hecho relevante en el apartado internacional es el acuerdo de suministro por parte de MCC de "know-how" en el área formativa y técnico-profesional al SENA colombiana (entidad homóloga al INEM español), tras la firma de un contrato de colaboración por valor de 2.000 Mptas, aproximadamente, cuya ejecución será materializada a través de la cooperativa Alecop.

En lo que se refiere a la calidad de los productos y procesos de las cooperativas, en 1997 se ha continuado gestionando la obtención de los certificados ISO 9000 expedidos por AENOR, siendo ya 63 las cooperativas de MCC que cuentan con tan preciado reconocimiento, tras la iniciativa corporativa de generalizar la consecución de dicha acreditación.

En cuanto a las variables cuantitativas más significativas, debe puntualizarse que los datos que se presentan seguidamente no son todavía los definitivos, aunque no se esperan variaciones sustanciales en las cifras finales del ejercicio, las cuales se divulgarán en el Informe Anual Corporativo.

Ventas

La facturación alcanzada en 1997 por el Grupo Industrial ha quedado cifrada en 335.007 Mptas, con un estimable incremento del 14,8% sobre las ventas definitivas del año anterior.

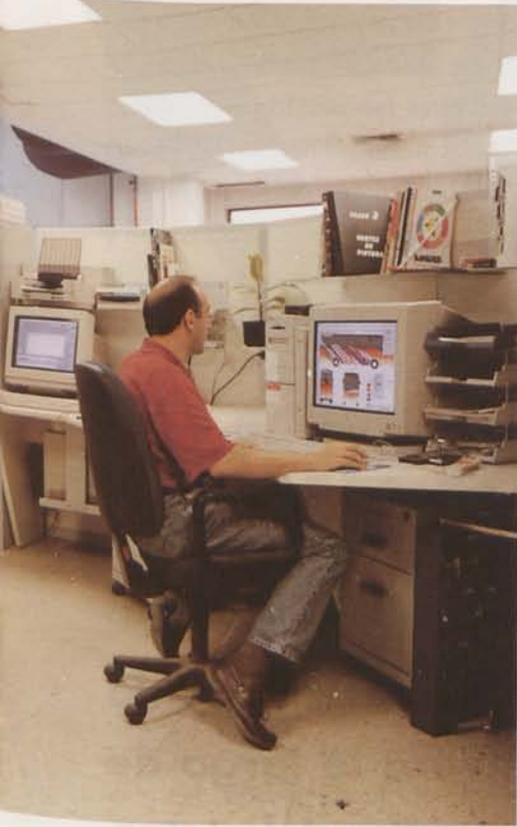
Todas las divisiones han tenido un



favorable comportamiento comercial en el año, con importantes avances sobre sus cifras de ventas de 1996, siendo los crecimientos de dos dígitos en la mayoría de los casos.

La expansión más dinámica ha tenido lugar en Ingeniería y Bienes de Equipo, cuyas ventas han ascendido a 36.223 Mptas, lo que representa un incremento del 43% sobre la facturación conseguida en 1996. Dentro de ella cabe realzar a las cooperativas fabricantes de maquinaria y utillaje relacionados con la deformación de materiales, que han conseguido un vigoroso crecimiento de sus ventas del 58%.

Le siguen por la fortaleza de su ritmo expansivo Componentes (18%), con elevadas tasas de crecimiento en las ventas de elementos de regulación y control para electrodomésticos y calefacción, y Automoción



(15%), en sintonía con la buena marcha del sector del automóvil, que ha crecido un 5% a nivel europeo y un 11% a nivel estatal, donde se ha sobrepasado el millón de unidades por primera vez desde 1989.

Las divisiones cuyas ventas han tenido unas evoluciones más moderadas han sido Hogar y Equipamiento Industrial, si bien sus crecimientos no han sido en absoluto desdeñables, situándose en un 9% en ambos casos.

Ventas internacionales

La facturación alcanzada en 1997 por el Grupo Industrial ha quedado cifrada en 335.007 Mptas, con un estimable incremento del 14,8% sobre las ventas definitivas del año anterior.

Todas las divisiones han tenido un favorable comportamiento comercial

en el año, con importantes avances sobre sus cifras de ventas de 1996, siendo los crecimientos de dos dígitos en la mayoría de los casos.

La expansión más dinámica ha tenido lugar en Ingeniería y Bienes de Equipo, cuyas ventas han ascendido a 36.223 Mptas, lo que representa un incremento del 43% sobre la facturación conseguida en 1996. Dentro de ella cabe realzar a las cooperativas fabricantes de maquinaria y utillaje relacionados con la deformación de materiales, que han conseguido un vigoroso crecimiento de sus ventas del 58%.

Le siguen por la fortaleza de su ritmo expansivo Componentes (18%), con elevadas tasas de crecimiento en las ventas de elementos de regulación y control para electrodomésticos y calefacción, y Automoción (15%), en sintonía con la buena marcha del sector del automóvil, que ha crecido un 5% a nivel europeo y un 11% a nivel estatal, donde se ha sobrepasado el millón de unidades por primera vez desde 1989.

Las divisiones cuyas ventas han tenido unas evoluciones más moderadas han sido Hogar y Equipamiento Industrial, si bien sus crecimientos no han sido en absoluto desdeñables, situándose en un 9% en ambos casos.

Inversiones

La favorable fase del ciclo económico en que nos encontramos actualmente, junto a la mejora de las expectativas empresariales, y los descensos de los tipos de interés hasta situarse en mínimos históricos, han

propiciado que las inversiones del Grupo Industrial hayan sido crecientes por cuarto año consecutivo, habiendo alcanzado una cifra de 23.870 Mptas en 1997, con un aumento del 35% sobre las adquisiciones de equipamiento realizadas en 1996.

En este sentido cabe destacar que más de la tercera parte del total invertido (8.404 Mptas) se han destinado a la ampliación y mejora de instalaciones y productos relacionados con el servicio al sector del automóvil, constatándose en los últimos años un fuerte desarrollo de las cooperativas vinculadas al mismo.

Rentabilidad

Finalmente, y como colofón a esta breve exposición de la evolución del Grupo Industrial en 1997, es preciso efectuar una obligada referencia a la rentabilidad del ejercicio.

Reiterando la advertencia sobre la provisionalidad de los datos, ya que al escribir estas líneas las cooperativas todavía se encontraban ultimando los cierres contables de sus ejercicios, puede anticiparse que los Resultados del Grupo Industrial, antes de descontarse los intereses de remuneración al Capital Social, se situarán en torno a 17.000 Mptas.

Por su parte, el "cash-flow" generado ascenderá a 31.000 Mptas, aproximadamente, importe que permite autofinanciar holgadamente las inversiones realizadas, con una cobertura del 130%, contribuyendo los recursos excedentarios a reforzar la estructura financiera del Grupo Industrial.

TU

1997

deja un margen positivo

JUAN MARI OTAEGUI, VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION FINANCIERA DE MCC

El Grupo Financiero ha experimentado una evolución positiva a lo largo de 1997. A tono con la marcha del sector, los negocios del grupo Financiero han superado las previsiones del Plan de Gestión y han culminado el ejercicio de forma brillante.

Se suele decir que la economía es el cliente básico del Sector Financiero.

Se quiere decir con ello que son los distintos componentes de la economía, el sector público, el sector privado, las economías domésticas, las empresas, las que son clientes del sector financiero tanto en su modalidad de ahorro como en la de inversión.

Cuando la economía va bien, por tanto, es normal que el sector financiero vaya bien.

Y 1997 ha sido un buen año para la economía, tanto en el crecimiento del P.I.B. (Producto Interior Bruto), como en el control de la inflación, en un contexto de descenso de los tipos de interés, cuyo conjunto ha sido beneficioso para la marcha de los sectores de la economía real, es decir, las empresas en general, y también ha sido beneficioso para la capacidad adquisitiva de las economías domésticas.

Esta evolución ha tenido para el sector financiero unos efectos contrapuestos.



El descenso de los tipos de interés ha tenido un efecto negativo, agudizando el problema del estrechamiento del margen financiero.

Sin embargo, el crecimiento del PIB y del consumo privado, así como la buena marcha empresarial, han tenido un efecto positivo en el crecimiento de la inversión y en el descenso del nivel de morosidad y ha permitido también al sector financiero obtener plusvalías a través de su inversión en el mercado de capitales.

Poniendo en la balanza los efectos positivos y negativos, hay que señalar que en los términos de 1997 el saldo ha sido positivo para el conjunto del sector financiero y, obviamente, también para el Grupo Financiero de MCC.

Caja Laboral

En la evolución de Caja Laboral de 1997 hay que destacar positivamente tanto el incremento de los recursos intermediados (14%) por encima de las referencias del sector, como el incremento de un 23% de la inversión crediticia. Este incremento de la inversión crediticia viene soportado tanto por el crecimiento de la inversión en la empresa (Δ 22%) como por el crecimiento de la inversión en la economía doméstica (Δ 25%), comportamientos ambos que han superado ampliamente las previsiones del Plan de Gestión.

Por el contrario, el ya comentado descenso de los tipos de interés, ha tenido un comportamiento negativo en el margen financiero total, que aunque ha superado las previsiones

Aroleasing y Seguros Lagun-Aro, en alza

Aroleasing, que avanza en su proceso de integración operativa en Caja Laboral en lo que a su red comercial se refiere, ha realizado una inversión nueva de 10.538 millones de pesetas, con un incremento de un 15,7% sobre el año anterior y alcanzando unos resultados de 412 millones de pesetas.

Seguros Generales ha incrementado su nivel de primas en un 5% (alcanzando los 6.600 millones de pesetas), en línea con la evolución del sector. Habría que destacar la buena evolución de la siniestralidad, así como los rendimientos financieros, que han permitido alcanzar un resultado bruto de 339,5 millones de pesetas.

En la Compañía de Vida, los productos de Banca-Seguros han continuado siendo el soporte fundamental del volumen de primas que ha totalizado los 22.787 millones de pesetas. Los resultados brutos obtenidos han sido de 524 millones de pesetas.

En resumen, la evolución global del Grupo Financiero supone un paso más en la consolidación patrimonial de sus empresas, habiéndose superado los objetivos de negocio y de resultados previstos en el Plan de Gestión.



del Plan de Gestión, se ha quedado en términos absolutos en el 98% del que se obtuvo en 1996, a pesar del buen comportamiento en el crecimiento de las variables de negocio (recursos intermediados e inversión) que ya hemos comentado.

Pero, como señalábamos en el

comentario general, el saldo global ha sido positivo, habiéndose alcanzado unos excedentes brutos de 16.340 millones de pesetas, un 9% por encima del Plan de Gestión y un 16,5% superiores a los conseguidos en 1996, rubricando en su conjunto un año positivo para Caja Laboral.

Lagun-Aro

En lo que a Lagun-Aro se refiere, me atrevería a señalar que 1997 ha sido un año fructífero.

El buen posicionamiento de la **car-tera de inversiones** de Lagun-Aro y la gestión realizada durante el año, han permitido la obtención de importantes plusvalías tanto en renta fija como en renta variable.

Este magnífico comportamiento ha hecho posible doblar casi los rendimientos previstos en el Plan de Gestión, que han alcanzado los 34.325 millones de pesetas para una previsión de 18.157 millones de pesetas.

Si a los rendimientos obtenidos sumamos las desviaciones actuariales, que han sido positivas en 1.821 millones de pesetas, y deducimos la dotación al interés técnico de 12.495 millones de pesetas nos queda una dotación a la reserva de estabilización de 23.651 millones de pesetas.

Este reforzamiento de la reserva de estabilización ha permitido al Consejo Rector tomar la decisión de ajustar el tipo de interés técnico del 6,5% al 6% (más en consonancia con los tipos de mercado vigentes) y extender la revalorización a todo el conjunto de los mutualistas de Lagun Aro, cerrando así un compromiso que se encontraba pendiente.

No hay que ocultar sin embargo que la progresiva reducción de los tipos de interés, que continúa durante 1998 dentro del escenario de convergencia hacia el Euro, está configurando un escenario de tipos a largo plazo por debajo de nuestro interés técnico del 6% (recientemente



ajustado) que obliga a estar muy atentos tanto en la gestión de la inversión, como en la posible necesidad de nuevos ajustes del tipo de interés técnico que, en su caso, consumirán sin ninguna duda una parte de nuestra reserva de estabilización.

En el ámbito de las **prestaciones de reparto** hay que destacar la favorable evolución de la prestación de empleo, que desde una situación deficitaria que arrastrábamos los últimos años, ha finalizado el ejercicio con un saldo positivo de 704 millones de pesetas, que se irán incrementado durante 1998 para ir consiguiendo el nivel de reservas suficiente para afrontar los ciclos negativos desde una posición que evite que la prestación entre en situaciones de déficit.

Hay que señalar dentro de las prestaciones de reparto el mal comportamiento tanto de la asistencia sanitaria como de la incapacidad temporal, que se desvían negativamente de las previsiones del Plan de Gestión y configuran una evolución preocupante desde la necesaria con-

tención de costos que, al servicio de la competitividad de nuestras cooperativas, debe de exigirse también a los costes de nuestra Seguridad Social.

Y aunque poco tiene que ver con la gestión de 1997, no se puede dejar de señalar la incertidumbre que se cierne sobre la colaboración que Lagun-Aro mantiene con la Seguridad Social en el ámbito de Asistencia Sanitaria y de Incapacidad Temporal. En el momento de escribir estas líneas no se conoce el verdadero alcance de las decisiones que desde la Administración Pública Estatal se nos están anunciando, pero todo parece indicar que estamos ante un planteamiento de hondo calado que nos va a obligar durante 1998 a un profundo proceso de reflexión sobre esta materia.

En el ámbito de las sociedades participadas, la evolución ha sido positiva. Los resultados acumulados de las tres compañías han sido de 1.275 millones de pesetas superando holgadamente las previsiones de los Planes de Gestión. **TU**

1997

y el Grupo Distribución

COSTAN DACOSTA, VICEPRESIDENTE DEL GRUPO DE DISTRIBUCION DE MCC

El ejercicio 1997 del Grupo Distribución se salda con unos beneficios similares a los previstos y el logro de algunos objetivos cualitativos de enorme trascendencia para el futuro de la División, como son la entrada en participación de los trabajadores asalariados del Grupo, la alianza con otros operadores o el inicio de nuevas actividades.



A lo largo del año 1997 no hemos apreciado animación en el consumo, salvo un ligero repunte en los últimos meses, pero lejos de las cotas de antaño. El sector constata que el consumidor gasta una parte progresivamente menor en alimentación, vestido y

hogar, lo que explica los bajos crecimientos de las empresas de distribución. Nuestra actividad está afectada por este fenómeno, pero en mayor medida por el retraso en las licencias de aperturas de algunas tiendas que explica gran parte de la desviación en ventas sobre el presupuesto. Pese a todo, el crecimiento de nuestro Grupo ha superado el



13% sobre el año anterior, entre los más altos del sector.

La inversión y el empleo

La inversión total de la División se acerca a los 30.000 millones de pesetas en línea con la de los años recientes y en respuesta a la relevancia que para nosotros tiene el objetivo básico de crecimiento. Una buena parte de esta inversión se ha dirigido a la apertura de tiendas que el consumidor visita a pie: supermercados (20) y varios autoservicios de barrio, así como la reforma de otra treintena de tiendas. También hemos abierto dos hipermercados e iniciado la construcción de los futuros. Esta inversión incluye la adquisición de una empresa de supermercados (34) en León.

Estas inversiones se han traducido en la creación de 1.300 empleos directos, con lo que la plantilla del

Grupo Eroski ronda ya las 12.300 personas.

Integración de los trabajadores en la gestión: GESPA

GESPA es la denominación de una sociedad civil particular creada para dar entrada a los trabajadores de nuestras empresas participadas; y en la que están representados de modo paritario las cooperativas del Grupo y los trabajadores asalariados. A lo

largo de los dos últimos años hemos buscado con insistencia un instrumento legal y organizativo que nos ayudara a sobrepasar las limitaciones de una sociedad de capitales e integrar a sus trabajadores en la empresa sin demasiadas diferencias prácticas con una cooperativa. Ese instrumento es GESPA, con estatutos sociales y estructura semejante a los de una cooperativa. A través de GESPA se produce la participación de los trabajadores

“Nuestra actividad, afectada a lo largo del 97 por los bajos crecimientos de las empresas de Distribución, ha superado el 13% sobre el año anterior .”

Red de establecimientos del Grupo Eroski

ENSEÑA	Nº establecimientos
Hipermercados (Eroski y Maxi)	42
CONSUM (Supermercados)	231
Autoservicios	139
Oficinas de Viajes	45
Estaciones de Servicio	5
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	462

contratados por cuenta ajena en tres compromisos: en el capital, en los resultados y en la gestión.

Hemos de reconocer que la respuesta ha sido excelente, ya que en los primeros tres meses de captación de socios, casi el 80% de los trabajadores fijos se han asociado a GESPA lo que representa asumir, entre otros, el compromiso de aportar capital en riesgo.

Alianzas con otros operadores

Los movimientos europeos de concentración en el sector vienen haciendo que la talla crítica aumente casi exponencialmente. Por ello, y pese al elevado ritmo del crecimiento del Grupo Eroski en los últimos años, nuestra posición relativa no mejora sustancialmente. A fin de salvar este "gap" y reforzar nuestro crecimiento por otras vías, en el ejercicio 1997 hemos firmado alianzas con carácter indefinido con dos grupos de distribución españoles. Los objetivos de esta alianza son el desarrollo del supermercado en el Estado bajo una misma enseña, la centralización de las compras en el Grupo Eroski y un

aprovechamiento logístico común. Esta decisión nos confiere el liderazgo en compras de productos alimentarios y la red de tiendas propias y franquiciadas más extensa. Todo ello refuerza sobremanera nuestra posición actual y futura en el mercado estatal.

Entrada en nuevas actividades

La diversificación de la División continúa en una doble dirección: por una parte abordando actividades a las que el consumidor dedica un gasto creciente y por otra, acometiendo funciones de transformación. Un ejemplo de lo primero es la entrada en la restauración rápida -esta última una colabora-

ción entre el Grupo Eroski y Auzo Lagun-; muestra de lo segundo es una granja de engorde de ganado bovino, que explota aprovechando las evidentes sinergias entre la Agrupación Alimentaria y la de Distribución.

Agrupación Alimentaria ERKOP

El ejercicio 1997 ha confirmado la buena andadura de los años recientes en las cooperativas de la Agrupación ERKOP. Por una parte, los resultados económicos vienen alcanzando cumplimientos muy satisfactorios y por otra, la renovación de las estrategias en producto y gestión, confirma la evolución de los negocios hacia actividades con futuro, lo que representa una buena consolidación de la Agrupación.

En el ejercicio se ha conseguido la certificación de calidad para la actividad de piensos de Miba, que se une a las obtenidas por Auzo Lagun para su servicio de cocina central y en un centro sanitario. A lo largo del año se han establecido programas de mejora de procesos para solicitar la certificación futura en la explotación lechera de Behi Alde.

TU



entrevista a

Antonio Cancelo

**ANTONIO CANCELO,
PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL
DE MCC, HACE BALANCE DEL 97
Y DESGRANA LOS PUNTOS MÁS
DESTACADOS DEL EJERCICIO.
AVANZA, IGUALMENTE, LOS
PROYECTOS PREVISTOS PARA EL 98.**





¿Qué balance global se puede hacer respecto al ejercicio 97?

1997 ha sido un ejercicio muy positivo, en todos los ámbitos. Por una parte, se han producido avances en la mejora y consecución de los cinco objetivos básicos corporativos. Asimismo, a nivel global, MCC ha superado las previsiones del Plan Estratégico y del Plan de Gestión. Y además, se han reforzado los esquemas básicos de funcionamiento que nos permiten elevar la capacidad competitiva de nuestras actividades. En estos logros han participado muchísimas personas, a las que hay que felicitar por su buen hacer y sus aportaciones. Es cierto que la coyuntura económica ha sido favorable, pero si no hubiéramos hecho las cosas como se han hecho, el simple buen estado de la economía no hubiera permitido alcanzar los logros que se han alcanzado.

¿Cuáles con los aspectos más reseñables del Grupo Industrial en 1997?

Su buen ritmo de crecimiento es un aspecto destacable; así como el desarrollo de las actividades de internacionalización, con un crecimiento del 24% de las exportaciones y unas ventas internacionales que representan ya el 46,1% de las ventas totales.

Asimismo, la rentabilidad global obtenida en el Grupo Industrial es también un síntoma positivo, ya que supera cualquier cuota histórica en términos absolutos. Además, en el 97 se han reorientado negocios muy significativos de la Corporación y en este momento podemos decir que caminan hacia su consolidación. Me refiero concretamente a V. Luzuriaga y a Orbea. Son dos casos destacables, que merece la pena mencionar porque hay gente que ha trabajado muy bien para conseguir estos logros.

Otro aspecto importante es la excelente contribución del Grupo Industrial al crecimiento del empleo, con la creación de 1.300 nuevos puestos de trabajo.

Y en el plano cualitativo, la progresiva asunción y aplicación que nuestro Modelo de Gestión ha experimentado es un aspecto a reseñar.

Y en cuanto al Grupo de Distribución, ¿qué destacarías?

El Grupo de Distribución ha desarrollado su actividad en un entorno menos favorable que el Industrial porque el consumo ha mantenido una atonía importante en la mayor

parte del ejercicio, aunque a finales de año ha empezado a despuntar. Juntamente con las dificultades inherentes a la concesión de licencias y permisos para la apertura de nuevos establecimientos, se podría decir que es un sector que tiene tendencia a ser muy regulado. La propia entrada en vigor de la Ley General de la Ordenación de las Actividades Comerciales, que se aprobó en el Parlamento Español, así como las regulaciones autonómicas, han buscado desarrollar criterios proteccionistas que han supuesto una dificultad añadida. Sin embargo, en este contexto, el Grupo de Distribución ha hecho un avance notable en la gestión de participación en otras sociedades, principalmente en el capítulo de los supermercados, lo que va a permitir un desarrollo mucho más acelerado en los próximos años. Finalmente, destacaría el avance de la puesta en marcha del proyecto denominado Cartera Social y que se ha concretado en las siglas GESPA, como un intento de acercarse a la cooperativización de las sociedades de capital participadas por el grupo Eroski, y que según los últimos datos, está teniendo un éxito destacado. Es, qué duda cabe, un modelo que en el futuro nos va a servir de referencia para otras experiencias.

Si te parece, para cerrar el tercio, coméntanos los titulares del Grupo Financiero en 1997.

La actividad financiera ha estado marcada por la reducción de los tipos de interés, que ha sido constante y que ha supuesto la reducción de los márgenes. En ese ajuste hay que encontrar el espacio adecuado para continuar desarrollando y mejorando el nivel de resultados, y efectivamente podemos decir que Caja Laboral lo ha conseguido. Además la captación de recursos ha tenido un gran incremento, lo que le ha permitido ganar cuotas de mercado. También hay que destacar la excelente gestión desplegada por Lagun Aro que ha permitido generar un potencial de reservas, que consolida la institución y refuerza la garantía de las prestaciones futuras de todos los mutualistas. Merece la pena destacar, por otra parte, la buena evolución tanto en crecimiento como en rentabilidad de las sociedades participadas del Grupo Financiero: Aroleasing y Seguros Lagun-Aro.

Objetivos básicos

En el Plan Estratégico 97-2000 nos habíamos



propuesto objetivos ambiciosos en el terreno de la satisfacción del cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo empresarial e implicación social. ¿En qué medida se han visto cumplidos en 1997?

También en este sentido se ha conseguido no sólo alcanzar, sino superar los objetivos que se habían señalado en el Plan Estratégico y el Plan de Gestión. Ha habido progresos significativos, si bien hay que destacar los de Internacionalización y Rentabilidad porque presentan avances más notables que en el resto. Aún así, no podemos olvidar que en Satisfacción del cliente se han producido avances importantes. Hoy, habitualmente, todas las cooperativas miden los grados de satisfacción del cliente y lógicamente a partir de los resultados se establecen procesos de mejora. Además se han creado, reforzado o diseñado nuevos convenios, plataformas y estructuras para potenciar e intensificar nuestro Desarrollo. Particularmente, quiero señalar el esfuerzo que se ha realizado en el terreno de la implicación social, en el que siempre parece más difícil avanzar. Pues bien, se ha generalizado la realización de

encuestas de satisfacción de las personas; se ha incrementado el número de horas dedicado a la formación en todos los niveles, y sobre todo a la formación de directivos; y se están implantando planes de comunicación en cooperativas, agrupaciones...

Entre los proyectos consolidados en el 97, quizá el que más eco informativo ha tenido haya sido el de Mondragón Unibertsitatea. Pero también se han desarrollado otros proyectos importantes, ¿No es así?

Es verdad que ha tenido mucho eco el proyecto de Mondragón Unibertsitatea, pero poco para lo que se merece. Hay que tener en cuenta que éste es un proyecto largamente ambicionado. En el fondo, una actividad económica es exitosa si tiene dos elementos de apoyo: las personas y los productos. Las personas hay que formarlas y los productos hay que desarrollarlos. Tenemos que conseguir que las personas no sólo adquieran unos conocimientos, sino que salgan con unas actitudes específicas. Y en ese sentido Mondragón Unibertsitatea y otros centros educativos adscritos a MCC están llamados a jugar un papel relevante.

Pero efectivamente, ha habido otros proyectos, que se gestaron en procesos de negociación mantenidos en años anteriores, como FIT Automoción o Geyser Gastech; también en el 97 se creó Maier en el valle de Ulzama. De la misma manera, durante el año 97 se han estado gestando proyectos que verán la luz más adelante.

Quiero destacar que como novedad y por primera vez en el 97, se retribuirán las participaciones especiales de MCC Inversiones, suscritas por las cooperativas. Aunque en principio estaba previsto que la retribución comenzase en el año 2.000, se ha adelantado al 97, y sin determinar todavía cuál es la cuantía, es importantísimo señalar que ya se van a retribuir esas participaciones especiales. Eso debe ayudar a las cooperativas a entender cuál es la naturaleza de esas participaciones: se trata de un capital de las cooperativas que además proporciona rentabilidad.

¿Algún otro proyecto?

Habría que subrayar, además, la presencia de MCC en numerosos proyectos de distinto tipo: investigación internacional, promoción de acuerdos con otras entida-

des, desarrollo de herramientas de gestión, planes de formación, sistemas medioambientales y de prevención de riesgos laborales, defensa de los intereses de las cooperativas en el terreno legislativo,...

Entre los proyectos consolidados, me gustaría señalar también la realización del "Simposium sobre Cooperativismo y Participación", que se celebró con éxito en Vitoria.

Finalmente, comentar que 1997 ha sido un año en el que hemos trabajado por encontrar acuerdos de colaboración estable con otras entidades. Al acuerdo firmado el año anterior con el Departamento de Industria del Gobierno Vasco, se ha sumado en el 97 el firmado con el Departamento de Trabajo. Además, también se han firmado sendos convenios con la Universidad Pública del País Vasco y con el Gobierno de Navarra.

El empleo

Pasemos a analizar la evolución del empleo. ¿Cómo ha ido en el ejercicio anterior y cómo se prevé que sea en el 98?

1997 ha sido un año importante en la aportación de empleo. A lo largo del 97 hemos generado 2.500 nuevos empleos y nuestra plantilla ya llega a 34.400 personas. A pesar de todo, todavía tenemos camino que recorrer en este terreno. No sé si consigo sensibilizar a los que me rodean, pero me parece que en el empleo no tenemos el nivel de compromiso suficiente. Esto está ligado a otra cuestión: la promoción, ya que con el crecimiento de los negocios se genera empleo, pero el empleo más importante se genera con la creación de nuevas actividades.

¿Qué previsiones se han hecho en esta materia para este ejercicio?

En cuanto al año 98, en términos globales va a ser bueno en la aportación de empleo: superaremos los 3.500 nuevos empleos, y eso hará que la plantilla final sobrepase los 38.000 empleos. Sin embargo, con esta aportación no resolvemos los problemas de empleo de nuestra Comunidad. Todavía exigiría esfuerzos complementarios importantes, y sobre todo tenemos que cuidar mucho, en los momentos en los que la economía va bien, en los que la rentabilidad de nuestras actividades pro-

gresa de manera significativa, el no caer en el aburguesamiento. No hay ningún grupo humano más conservador que el que tiene algo que defender; y cuanto más tiene que defender, más conservador se hace. Necesitamos que nuestras actividades tengan rentabilidad pero, no sólo para vivir mejor los que estamos dentro, sino para dar opciones a los demás.

¿Cómo está cumpliendo MCC sus compromisos de creación de empleo industrial adquiridos con el Gobierno Vasco?

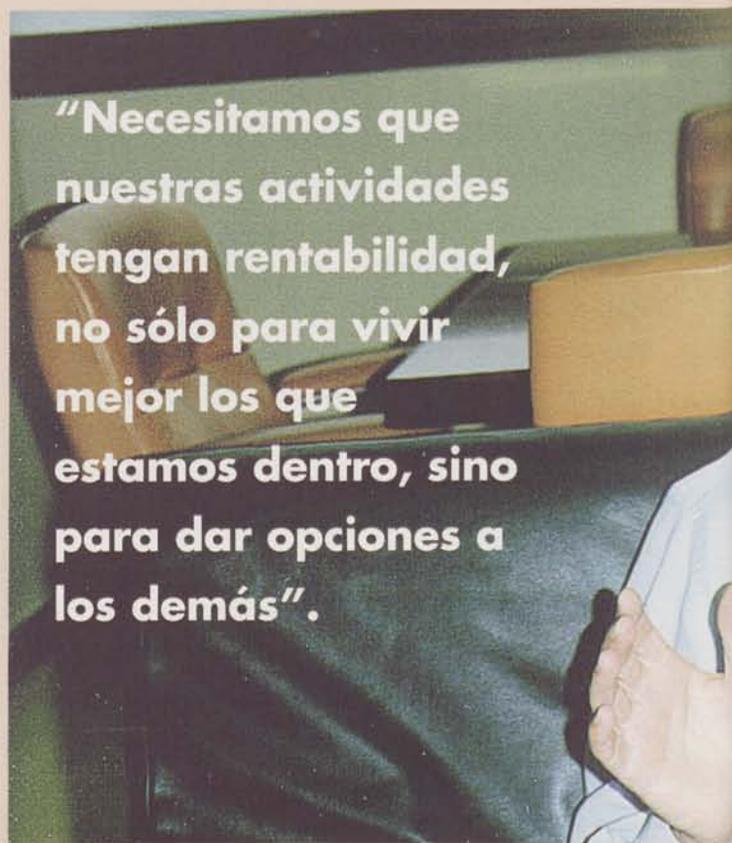
MCC adquirió con la Consejería de Industria del Gobierno Vasco un compromiso para crear 1.600 empleos durante el periodo 96-99. En el año 97 sólo el Grupo Industrial ha creado 1.300 nuevos puestos, y hay proyectos que se materializarán en el año 98 y 99. Lo que quiere decir que vamos a superar el compromiso adquirido. Cuando se hacen acuerdos de esta entidad, siempre queda la duda de si los compromisos afectan por igual a las partes, y si la respuesta va a ser la que se recoge en el documento establecido. Nosotros tenemos que ser muy rigurosos en este sentido, porque eso es lo que va a dar confianza al Gobierno Vasco, al Gobierno de Navarra, a las Diputaciones, y en general, a todas las entidades institucionales.

Proyectos para 1998

De cara a próximos ejercicios e incidiendo en el 98, ¿qué previsiones y proyectos específicos hay que reseñar?

Por una parte, durante el 98 se plantea seguir avanzando en todos los objetivos básicos, puesto que hay un gran valor en ellos que tiene que ver sobre todo con su asunción. Hoy todos los planes de gestión se estructuran en función de los objetivos básicos, y eso quiere decir que empieza a haber una cultura común, que podemos comparar las cosas y que tenemos un lenguaje homogéneo que nos permite entendernos.

Nos preocupa muchísimo la implantación de la moneda única, del euro. En ese sentido tenemos que tomar una actitud activa, no esperar a ajustar los mecanismos contables y los informáticos, sino saber cómo afecta a nuestras estrategias, qué nuevas opciones nos permite el vivir con una moneda fuerte.



En este momento se está reflexionando sobre nuestra forma de entender la promoción de empresas. ¿No es así?

En efecto, ese debate sobre la concepción de un nuevo modelo de promoción empresarial se está llevando a cabo en el Consejo General y en la Comisión Permanente. Lo cierto es que crecemos, mejoramos a través de los objetivos básicos, aportamos empleo... Sin embargo, a título personal, me pregunto: con todo eso ¿hemos agotado todo nuestro potencial de actuación en la sociedad? No, rotundamente no, ni siquiera si hiciéramos diez veces más. Entonces, ¿no tendremos que encontrar fórmulas diferentes a las que hemos venido desarrollando en los últimos años para sumar una mayor actividad promocional? La respuesta es sí; pero el problema es definir cómo. Llevamos varios meses de debate, y espero que pronto culminemos el proceso. Creo que va a ser una de las grandes novedades que podemos incorporar en el año 98.

¿Más previsiones para el 98?

Lógicamente tenemos que continuar con el desarrollo de la presencia internacional. Si en el 97 hemos terminado con un 46.1% de ventas internacionales, el objeti-



vo para el 98 es superar el 49%.

Además, tenemos que continuar avanzando en los planes de formación, y tenemos que incorporar un esfuerzo fundamental en la mejora de las competencias de nuestros directivos. También tenemos que avanzar muchísimo en la organización empresarial, incorporando cada vez más personas a la gestión operativa, posibilitando que todo el mundo aporte su capacidad intelectual. Es un campo muy complejo que esperamos que en el 98 continúe avanzando.

También tenemos que continuar desarrollando los canales de información para que haya una gran fluidez, para que no se creen "cortocircuitos"; seguir con la política de convenios de colaboración; y buscar nuevos instrumentos financieros para que no haya ninguna limitación financiera a los proyectos que surjan.

Las carencias

¿Cuáles han sido en la gestión corporativa de 1997 las carencias, los objetivos que no hemos conseguido alcanzar?

Evidentemente tenemos muchas carencias. Todavía tenemos negocios que no están bien dimensionados, y

aunque estén mejor orientados nos falta todavía mucho que hacer. Creo, además, que en alguno de los objetivos básicos tenemos todavía mucho que hacer. Si medimos la evolución con respecto al ejercicio precedente, hacemos una lectura positiva, que objetivamente es cierta. Pero si medimos con respecto al ideal que queremos alcanzar, el "gap" es considerable. Pienso que estamos flojos en Implicación Social, puesto que hay organizaciones que todavía se rigen por modelos arcaicos, donde la capacidad de aportación del conjunto de las personas es muy limitada. Creo que tenemos que estructurar el negocio, pero también la relación personal. Las encuestas de satisfacción de las personas deben ser los instrumentos que nos permitan ver cuáles son las carencias, para plantear en consecuencia, planes de mejora en todos los terrenos.

¿Crees que se están aprovechando correctamente las ventajas que ofrece la cooperación?

Creo que todavía nos falta mucho para entender lo que significa y lo que aporta trabajar en conjunto. La Corporación no es otra cosa que la suma de las entidades que la componen, y no basta con que esté constituida formalmente, sino que es necesario que nos aprovechemos de la Corporación, que utilicemos las ventajas de la cooperación. Es importante saber que juntos podemos más que aislados, pero saberlo de verdad y actuar en consecuencia, consolidando el ritmo de avance de las agrupaciones que van avanzando pero que tienen que consolidarse, superando la percepción individual de cada cooperativa para verse parte de un grupo más pequeño que es la agrupación. Hemos de superar lo que para mí es una visión egocéntrica de la vida, incrementando la predisposición a la colaboración en todos los ámbitos. Hablamos de solidaridad, que es uno de los elementos básicos que configuran toda nuestra experiencia. Avancemos porque creemos en la solidaridad, y si no es así, al menos avancemos porque somos egoístas, porque queremos alcanzar mejor lo objetivos. Tenemos que trabajar en conjunto para optimizar nuestra capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad. Por eso cuando nos preguntan cómo estamos, es bueno decir: avanzamos pero nos queda mucho camino por recorrer.

TU

A primeros del mes de febrero se presentó en la Universidad de Deusto en su sede de Donostia, el acuerdo de colaboración firmado entre Mondragón Corporación Cooperativa, la Universidad de Deusto (Facultad de Ciencias Económicas y

El acuerdo se ha materializado ya con dos proyectos: una asignatura sobre "Desarrollo de Sistemas de Información" que se imparte en la Universidad de Deusto y un proyecto de investigación sobre "despliegue de objetivos".

Rosa Mondragón

Empresariales) e Ibermática. Ratificaron dicho convenio el rector de la Universidad de Deusto, José María Abrego de Lacy, el Consejero Delegado de Ibermática, José Luis Larrea, y el Presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo.

Acuerdo de colaboración MCC, Universidad de Deusto e Ibermática



Objetivos

El principal objetivo de este acuerdo es favorecer el desarrollo y difusión de modelos y técnicas de gestión, sustentados en las tecnologías de la información, dentro de los ámbitos universitario y empresarial de la Comunidad Autónoma Vasca.

Para la consecución de este objetivo, estas tres organizaciones aportarán su experiencia en distintos ámbitos de la gestión empresarial. De esta manera, la Universidad de Deusto ha trabajado a través de sus actividades de formación e investigación en la mejora de la calidad de la gestión empresarial. Ibermática se ha ocupado del desarrollo e implantación de sistemas de información para la gestión empresarial; mientras que MCC ha implantado avanzados modelos de gestión de ámbito corporativo.

Además, los firmantes coinciden en afirmar que están dando forma a una importante aspiración, que es crear cauces de comunicación entre universidad y empresa como vía privilegiada de aprendizaje.

Abierto a otras entidades

Es importante señalar que se trata de un convenio abierto a la participación de otras entidades que



podrán incorporarse al plan global del acuerdo. De esta manera, si en el convenio se establece algún acuerdo o proyecto específico, también tendrán cabida otras organizaciones cuya aportación pueda mejorar los objetivos establecidos.

Dos proyectos en marcha

El acuerdo marco de colaboración se ha materializado ya en dos proyectos concretos: el desarrollo de una asignatura que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales de la Universidad de Deusto de Donostia, y el desarrollo de un proyecto de investigación centrado en el despliegue de objetivos del plan estratégico. La asignatura "Desarrollo de sistemas de Información" se imparte con tres objetivos fundamentales: presentar la situación real basada en los sistemas de información de MCC, de la que el alumno pueda extraer consecuencias útiles; fomentar un papel activo del alumno para que plantee posibles mejoras al sistema de información, y aportar una visión general sobre la evolución de modelos e instrumentos vigentes en el desarrollo de sistemas de información para la dirección empresarial.

Por su parte, el proyecto de investigación, denominado "Despliegue de objetivos. La conexión entre planificación estratégica, plan de gestión y gestión cotidiana", surge para dar respuesta a una situación en la que el plan estratégico de las empresas se separa de la gestión del día a día como elemento aislado. Este proyecto, en el que colabora LKS Consultores, ofrecerá alternativas para superar esa situación y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos que se haya marcado una organización.

TU

LANKIDETZARAKO AKORDIO OROKORRA

MCC, Ibermatika eta Deustoko Unibertsitateak sinatutako akordioaren bidez, gestio teknika eta modeloen garapena eta zabal-kuntza erraztu nahi da. Aipatutako hiru erakundeek, esperientzia zabala dute empresa gestioaren kalitatearen hobekuntza arloan. Hobekuntza hau lortu nahirik, Unibertsitateak formazioa eta ikerketaren bidez lagunduko du proiektuan; Ibermatikak, empresa gestiorako informazio sistemen garapen eta inplantazioaren bidez eta MCCk korporazio mailako gestio modelo berrien inplantazioan duen esperientzia zabalarekin.



Taller de sastrería en 1922. (Fototeca Kutxa)

Maestros

Koldo Lizarralde

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

ANTZINAKOAK

LA CONFECCIÓN DE ROPAS, ADEMÁS DE LAS FUNCIONES DE ABRIGO Y ESTÉTICA, HA TENIDO HISTÓRICAMENTE OTRAS CONNOTACIONES SOCIALES DE GRAN IMPORTANCIA. LOS ARTESANOS ENCARGADOS DE SU ELABORACIÓN ERAN LOS MAESTROS SASTRES, QUIENES HAN TENIDO QUE ADAPTARSE A LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE CADA ÉPOCA.

El arte de la sastrería aparece con el desarrollo de las ciudades modernas y fue evolucionando a medida que el progreso proporcionó nuevos materiales, (que inicialmente suministraba el cliente), limitándose los sastres a la confección de los vestidos. Algunos artesanos, ya en las Edades Antigua y Media, hicieron ingeniosos estudios geométricos para conseguir la gracia y la belleza en la caída de los pliegues de los vestidos.

Estos especialistas confeccionaban ropas indistintamente para hombres y mujeres, prestando poca atención a los nuevos diseños, manteniendo los modelos tradicionales que variaban muy lentamente, al ser protegidos por edictos que las autoridades imponían tra-

tando de "evitar el lujo y la ostentación". Sin embargo, la aparición a finales del siglo XVIII de las modistas dedicadas a la elaboración en exclusiva de prendas femeninas, hizo que los sastres se especializaran en la confección para hombres. Esta división del trabajo en razón del destinatario se ha visto sustancialmente alterada en las últimas décadas.

El aprendizaje inicial

Los sastres se han iniciado tradicionalmente en el oficio desde casi su niñez; primero como recadistas, después como aprendices y más tarde, a medida que iban adquiriendo los conocimientos y las habilidades necesarias, como oficiales y maestros.

Estos, los maestros, contaban con aprendices para que les ayudaran en su trabajo. Les

pagaban poco y les asignaban labores sencillas a cambio de enseñarles la profesión. La primera tarea era la de pasar hilos y "picar" solapas y cuellos, al objeto de endurecer la zona, colocando refuerzos entre la tela exterior y la interior, uniéndolas por pequeñas puntadas en toda su superficie. Con esta labor "cogían mano" y rapidez.

Dominado este trabajo pasaban a hacer "liguetas", tarea de aprendiz adelantado, consistente en colocar, cosiéndola a mano, una especie de cinta que tapa los cantos de la tela. Aunque actualmente se utiliza la liguetta adhesiva, la cosida a mano se considera como un indicador de prenda bien hecha. La siguiente actividad (hilvanar o ir poniendo en posición y sujetando una con otra la tela exterior y la entretela o interior, pasando unos hilos entre ellos) ya presentaba mayores dificultades y requería alguna experiencia.

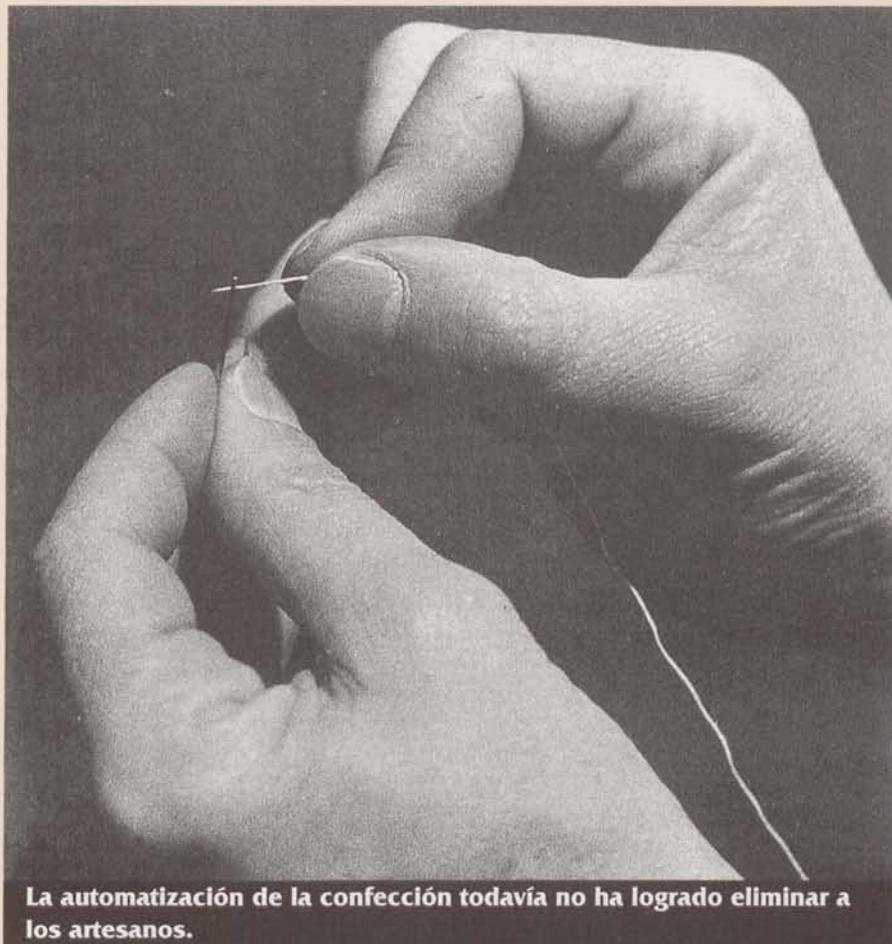
Según avanzaban en el conocimiento del oficio, los aprendices pasaban a tener categoría de oficiales, ocupándose entonces de otras labores más complejas como forrar las piezas y el remate de tapas, así como el cosido de las mangas, hombreras y piezas similares.

Hasta los años cincuenta, los aprendices debían acudir al taller con su propio dedal, tijeras y pequeña banqueta. A partir de entonces, sólo aportaban las tijeras y el dedal.

sastres



Típica sastrería de los años 40. (Fototeca Kutxa)



La automatización de la confección todavía no ha logrado eliminar a los artesanos.

Los maestros sastres

La labor de cortar a la medida y forma necesarias cada uno de los trozos de tela que dan lugar a cada una de las partes de la prenda, es una de las operaciones principales del oficio de sastre. No era extraño encontrar maestros que no quisieran transmitir sus conocimientos en esta labor, ante el temor de que una vez adquiridas las habilidades y secretos necesarios por el oficial, éste se independizara y le hiciera la competencia.

Hasta finales del siglo pasado, la operación de cortar se hacía "a ojo", obteniéndose mejores o peores resultados, según la experiencia y arte del maestro. En muchos casos, se llevaba a cabo colocándola tela sobre el cuerpo del cliente y cortando con tijeras, guiándose de su forma y tamaño. Pero esta labor, además de molesta, le obligaba a permanecer en pie largos períodos de tiempo, así como a numerosas pruebas y ajustes que también requerían su presencia.

Hace casi cien años los catalanes (Barcelona) fueron pioneros en el desarrollo de sistemas de corte, estudiados racionalmente, que con unas pocas medidas tomadas sobre el cuerpo permitían dibujar el desarrollo de todas las piezas de tela necesarias. Los oficiales de nuestro país que deseaban completar sus conocimientos pasando a la categoría de maestros, se trasladaban a aquella ciudad a realizar cursillos con una duración de mes y medio, en los que aprendían a cortar pantalones, chaquetas, abrigos y chalecos, para lo que utilizaban patrones o plantillas con las formas precisas. A lo largo del curso también recibían informaciones sobre el afinado y probado.

Sin embargo, la resolución de problemas que surgían en la práctica diaria, como irregularidades en la anatomía del cuerpo del cliente, sólo se podían resolver correctamente con años de experiencia en el oficio, lo que les permitía corregir la prenda sobre la mesa a la hora de cortar las piezas y posteriormente

terminar de hacerlo sobre el cuerpo.

Cuando las piezas están terminadas se montan e hilvanan y se hace la primera prueba con el cliente para "aplomar" la prenda. Si esta "tira de un lado" se dice que está "desaplomada". Por el contrario, entre los sastres cuando una prenda sienta bien, se dice que "la pieza está bien aplomada".

El maestro, que con frecuencia además es el empresario, dirige y coordina los trabajos, tratando personalmente con los clientes, para asesorarles en el diseño y la tela más conveniente en cada caso. También lleva a cabo las pruebas sobre el cuerpo del cliente y decide cómo efectuar las correcciones necesarias.

A partir de los años cincuenta se ha producido una gran evolución en cuanto a los tejidos. Antes de esa fecha se utilizaba exclusivamente la lana, incluso muy basta que llegaba a picar en las piernas - lo que obligaba, en algunos casos, a forrar los pantalones. Las chaquetas y abrigos "se armaban" mucho, buscando darles formas rígidas, colocando en el interior que se "picaba" (cosía) a la tela. A partir de esa fecha las telas se suavizaron, siendo más resistentes y lavables, aunque los sastres consideran que han bajado la calidad.

También ha cambiado ostensiblemente la forma de confeccionar las prendas, debido a los cambios en la moda y a la búsqueda de una simplificación del trabajo.

Un futuro problemático

Entre las herramientas que utiliza el sastre para su trabajo destacan la aguja, las tijeras grandes específicas para el oficio y el dedal sin fondo, pues las puntadas se dan empujando la aguja con el costado del dedal, lo que permite mayor rapidez, y no por el frente como lo hacen las modistas. Existe un dicho al respecto: "Costurero sin dedal, cose poco y aquello mal". Asimismo, utilizan agujas más cortas que las utilizadas por las modistas. Otras herramientas y máquinas necesarias son

Los gremios de sastres

Hasta la primera mitad del siglo pasado, la actividad de los artesanos estaba regulada por los gremios que, bajo la advocación en un santo patrón, agrupaban a todos los que desempeñaban un mismo oficio.

Los gremios tenían una doble función, por un lado regulaban el acceso y el ejercicio de la profesión de forma que para desempeñar un oficio artesanal, los candidatos debían superar las diferentes etapas de aprendizaje establecidas y obtener el título de maestro tras superar un riguroso examen, lo que les permitía inscribirse en el "registro" correspondiente e instalarse en un local, donde fabricar y vender sus productos. El incumplimiento de estas normas era perseguido y castigado con mucha severidad, obligándole al infractor a abandonar la labor que desempeñaba.

Por otra parte, su función era también de tipo social, con sistemas de protección en caso de enfermedad y ayudas a viudas y huérfanos de los asociados, así como religiosa, organizada en forma de cofradía con sus reglamentos y festividades entre las que se incluían la de su patrón, que se celebraban con danzas y en ocasiones, fiestas con toros.

Los primeros gremios de sastres aparecen en el siglo XIII y tuvieron una actividad importante hasta la desaparición de este tipo de agrupación.

Entre las funciones de los sastres, se incluían las de tasadores, lo que hacían bajo juramento, valorando, entre otras, las pertenencias de las personas fallecidas para repartirlas entre sus herederos, como ocurrió en 1807 cuando se contrató a la maestra costurera María Bentura de Arano para justipreciar la ropa dejada por Magdalena de Olarriaga

tras su fallecimiento, resultando que las 12 sábanas dieron un total de 841 reales.

Previamente al reparto entre los herederos, las ropas debían ser purificadas, lo que se efectuaba al día siguiente del funeral, pasándolas entre ortigas y dejándolas colgadas durante nueve días. A continuación, se lavaban y quedaban listas para ser utilizadas de nuevo.

la plancha, la máquina de coser, el metro o "centímetro", alfileres, alfileres y tiza o piedra de marcar, a lo que en Barcelona y Castilla llaman jaboncillo.

A finales de los años cincuenta un buen traje, cuya confección exigía entre 16 y 18 horas al maestro, costaba 2.500 ptas. (un pantalón 125), que subió a 6.500 ptas. en 1.970 y a 19.000 una década después.

Hacia 1.950 un aprendiz ganaba 60 ptas. a la semana y en 1.960 un oficial, del orden de 500 ptas. En caso de trabajar el domingo por la mañana, lo cual era muy frecuente, percibían 125 ptas.

Aunque quedan sastres (se siguen haciendo trajes a medida, principalmente para bodas), apenas hay aprendices y son los mismos maestros los que evitan que sus hijos continúen con el oficio familiar por considerarlo un trabajo muy sacrificado y de futuro problemático.

Todo parece indicar que no está lejos el día en que desaparezca (o quede como figura testimonial) la entrañable figura del sastre, que sobre todo en las pequeñas poblaciones, lo era de la familia con la que mantenía una relación, que en la mayoría de las ocasiones superaba lo puramente comercial. 🍷



El maestro sastre José Negrillo en su taller de Irún (Foto K. L. 12/97)

LA SANIDAD GLOBALIZADORA Y LAGUN-ARO

La **mundialización de la economía** representa la fuerza dominante de este fin de siglo. Del mismo modo que se generaliza el "pensamiento único" y se mercantiliza a las personas, la cultura de masas triunfa: se imponen criterios uniformadores. Se deja, cada vez, menos espacios vitales para que los cubran las comunidades adultas que puedan decidir por su cuenta, asumir más cuotas de responsabilidad para sentirse más hechos

evolución del planeta y ponen en duda que haya zonas que se libren de la apisonadora que todo lo iguala.

El Pacto de Toledo también trae a este país un plan racionalizador, pero con el natural afán globalizador universalista y a su vez la simplificación de regímenes arraigados para la cobertura social que se crearon hace más de cuarenta años. Uno de los casos es el de Lagun-Aro. Según las hipótesis de aplicación de sus recomendaciones, ya se advertía según ese pacto consensuado por todos los partidos políticos

BEGI BELARRI

José M^a Ormaetxea



a sí mismos y para disfrutar de sus propios actos. Y es que la vida, si se defiende de inercias que arrollan las iniciativas propias, es más enriquecedora y tiene, claro, sugerentes compensaciones.

En los últimos años han sido muchos los oráculos que visionan el mundo desde una perspectiva globalizadora hacia la búsqueda de una catarsis mundial que no llega. "El Desafío Americano", de Jean Jacques Servan Schreiber; "La Tercera Ola", de Alvin Toffle; "Hacia el siglo XXI", de Paul Kennedy, y ahora "Un mundo sin rumbo", de Ignacio Ramonet, dan una visión generalizadora y negativa de la

hace cuatro o cinco años, que la acción protectora de la Seguridad Social en la cobertura de las prestaciones **no contributivas**: la asistencia sanitaria, los complementos para alcanzar las pensiones mínimas, las prestaciones sociales por invalidez no contributiva (se entiende por "no contributivas" aquellas prestaciones que el Estado se compromete a proveer sin que para ello las personas que se benefician hayan cotizado nunca, o lo hayan hecho de forma insuficiente) y las prestaciones por hijos a cargo ... se financiarían mediante aportaciones del Estado que facilitaría los recursos nece-

sarios desde sus Presupuestos Generales. Por este compromiso solamente la jubilación, la muerte y supervivencia (viudedad y orfandad), la incapacidad temporal y la maternidad, se financiarán, a partir de ahora, con cargo a las cotizaciones que realicen los empresarios y los trabajadores. En resumen -y para que se comprenda bien un tema que es elemental aunque complejo de explicar- el objetivo inmediato perseguido es que las cotizaciones que ya se efectúan a la Seguridad Social -bien sea al Régimen General o a la Mutuality de Autónomos o a

desde 1966, extendió su cobertura también a la asistencia sanitaria e incapacidad temporal, nuestra Mutua logró -por "la existencia de una organización propia y unos hábitos largo tiempo arraigados"- que pudiera dar cobertura, a través de su propia organización, a las prestaciones de asistencia sanitaria e incapacidad temporal. En correspondencia, la cuota total a pagar a la Mutuality de Autónomos, que ha sido del 28,30% en 1997, se redujo al 20,4% aproximadamente para los mutualistas de Lagun-Aro. Pero, ahora que la asistencia

sanitaria va a ser cubierta con cargo a los Presupuestos del Estado, el Ministerio de Trabajo ha decidido no bajar la cuota en, aproximadamente 7,9 puntos porcentuales, ya que el total, es decir el 28,30%, lo va a destinar la Seguridad Social al pago exclusivo, prácticamente, de las pensiones. Y si Lagun-Aro pretendiera mantener la cobertura actual de sus mutualistas, sin recuperar de los presupuestos generales lo incrementado en las cuotas a pagar en Autónomos, éstos se verían obligados a pagar dos veces: a la Mutuality de Autónomos la totalidad de las cuotas -excluida sólo la pequeña fracción que corresponde a incapacidad temporal- y las cuotas que ya se pagan a Lagun-Aro. O, dicho de otro modo, mientras la asistencia sanitaria será gratuita para todos, los mutualistas de Lagun-Aro deberán pagarla a su cuenta. Hablamos de duplicar cantidades cercanas a 2.500 millones de pesetas en 1998.

La situación no puede plantearse sólo de este modo. Y es claro. Si hasta 1997 el Ministerio de Trabajo era quien reducía las cuotas totales en un 28% porque Lagun-Aro afrontaba directamente las prestaciones de asistencia sanitaria e incapacidad temporal, ahora deberá ser el Ministerio de Sanidad y Consumo o el de Economía y Hacienda quienes compensen



otros Regímenes- se dediquen solamente a costear las pensiones y la incapacidad temporal. La sanidad -es decir la asistencia sanitaria, que es una prestación que se cubre a través de Lagun-Aro desde el año 1959- se costeará con dotaciones de los Presupuestos Generales destinándolas a las prestaciones protegidas por el Ministerio de Sanidad y Consumo.

Esta decisión abarcadora, sin tener en cuenta hechos consolidados, afecta a Lagun-Aro. Efectivamente, en 1984, cuando la Mutuality de Autónomos a la que los cooperativistas de Lagun-Aro nos hallamos adscritos

“En resumen, el objetivo inmediato que se persigue es que las cotizaciones que ya se efectúan a la Seguridad Social, se dediquen solamente a costear las pensiones y la incapacidad temporal.”



a Lagun-Aro por las prestaciones que esta entidad realiza a favor de sus mutualistas, en lo que respecta a Asistencia Sanitaria.

Por ahí van las negociaciones que, con probada intensidad, van realizando desde Lagun-Aro, antes en su fase legislativa y, ahora, desde el 29 de diciembre que es la fecha en la que se recibió la comunicación de modificación de la colaboración del Régimen de Financiación de la Asistencia Sanitaria personalándose ante los diferentes órganos de la Administración para acceder a soluciones estables, justas y bien garantizadas. El comunicado al que se hace referencia da pie para pensar lo mismo que las reuniones mantenidas a lo largo del mes de enero que la solución va a hallarse a través del Ministerio de Sanidad y Consumo y éste, a su vez, a través

de la Secretaría de Estado de Presupuestos, que deberá compensar a Lagun-Aro para evitar la duplicidad del pago. La gestión realizada ante la Administración Pública, la constancia en el esfuerzo, el prestigio que tiene alcanzado Lagun-Aro y, sobre todo, lo razonable de los planteamientos, harán que a lo largo de 1998 se halle la fórmula que satisfaga a todos.

Lagun-Aro y sus prestaciones son algo más que un modelo de administración de coberturas sociales. La raíz del vasto montaje social y financiero creado desde 1959, y luego perfeccionado en 1967, tenía y tiene sus bases ancladas en postulados que aún hoy se hallan en los Estatutos cuando dicen que Lagun-Aro "responde a la necesidad de establecer un régimen de asistencia y

previsión social adecuado a los socios y en coherencia con los requerimientos de sus comunidades de trabajo" y por tanto "su estructura ... de carácter mutualista [se crea] para lograr el mantenimiento del grado de responsabilidad exigido a cada socio ...". La idea debe ser que el socio asuma, en todo cuanto sea gasto social, la responsabilidad de sus cargas en las economías de su empresa. De ahí nació el régimen de solidaridad a tres niveles -la Asamblea General, las Comunidades Cooperativas y el propio socio, éste mediante el "copago" de parte del coste-, lo que le confiere

a Lagun-Aro las cualidades de un sistema de organización concebido para adultos que actúan conscientemente a la hora de compensarse de los gastos que realizan para la cobertura de todas las prestaciones. Más aún, la organización del conjunto de MCC no tiene como factor aglutinador esencial la influencia soberana del capital, propia de las sociedades de capitales. Se fundamenta en la confianza mutua, en la asociación de las cooperativas a Caja Laboral, en la democracia de la sociedad de personas que le es propia, en la comunidad de intereses que MCC como grupo representa y, muy importante, en el sistema asistencial específico propio de Lagun-Aro cuya fortaleza financiera y su organización, cuajada a lo largo de tantos años, ha tendido fuertes lazos de identidad característicos de una comunidad de intereses. No es sólo, por tanto, un problema económico, importante por sí mismo, sino que si se desmontara el sistema de cobertura de la asistencia sanitaria actual, se quebraría un factor esencial para mantener la cohesión interna de MCC.

La Administración Pública no puede sofocar un modelo de cobertura social que se creó precisamente porque hace 40 años ella misma juzgó que los cooperativistas, al ser trabajado-

"Si se desmontara el sistema de cobertura de la Asistencia Sanitaria actual, se quebraría un factor esencial para mantener la cohesión interna de MCC."

EMPRENDIZAJE

El neologismo **emprendizaje** se halla a punto de vulgarizarse y entrará en el diccionario. Aspira a definir la acción de "*aprender a emprender*"; del mismo modo que el aprendizaje consiste en adquirir destreza y conocimiento de un oficio, arte u otra disciplina, el emprendizaje desarrollaría las capacidades



res por cuenta propia, se obligaban a proveerse de una organización asistencial por cuenta propia. Y es lo que se hizo en la fase embrionaria de Lagun-Aro en 1959. Las líneas maestras que rigieron la conducta de nuestra Mutualidad fueron sustancialmente dos: que los socios fuesen sensibles al coste de las cuotas, combinando el pago directo de parte de las prestaciones con la moderación de la propensión al gasto, y que "*las prestaciones abarcaran, como mínimo, a todas las que dispensara el Régimen de la Seguridad Social*". Cuando la Administración Pública legisla utilizando criterios uniformadores, no se alcanzan los niveles mínimos de responsabilidad individual; es lo normal.

Sólo si una auditoría de la Administración Central o Autónoma

demonstrara que el sistema de Lagun-Aro vulnera o no cubre correctamente determinadas prestaciones, o no alcanza el volumen crítico de mutualistas que le den estabilidad, o en el caso de que la Asamblea General dijera que el sistema no satisface a los socios beneficiarios o a sus familiares, sería el momento de revisar la situación. Porque, técnicamente, al ser la asistencia sanitaria una prestación "de reparto" (que cuanto se gasta se salda con cuotas de año en año, y casi de mes a mes) el cambio de su cobertura desde Lagun-Aro al Sistema Público no supondría ningún quebranto económico ni técnico; incluso podría suponer un ahorro. Si se reflexiona en esta dirección se hará posible que el sistema actual de Lagun-Aro se mantenga. Y es imprescindible, en tal caso, que la Administración, a la que se le evita un coste, compense a Lagun-Aro por asumirlo por sí misma, de forma que sea viable este modelo que, a veces, la propia Administración se ha sentido tentada a practicarlo y generalizarlo.

necesarias para potenciar el talento innovador de las personas y en las empresas.

Comienza a ser muy vasta la bibliografía que se viene editando en torno a esta nueva palabreja para su puesta de largo y, en estos momentos, apunta hacia la necesidad de generar nuevos empleos creando en las universidades, en los centros de investigación y en las propias empresas el espíritu emprendedor.

Cada vez se reclama más de los centros de formación que reconduzcan sus enseñanzas orientándolas hacia la formación de emprendedores, vocablo que denomina, según el Diccionario de Oxford, a quien "*asume riesgos y la gestión de una empresa*".

Recientemente los rectores de las Uni-

versidades españolas sentían la necesidad de renovar sus programas, poco aptos para formar emprendedores, y reclamaban nuevos apoyos de la Administración para adaptar los créditos de las carreras universitarias. Del mismo modo, en la Universidad Politécnica de Madrid se decía que somos "*uno de los países de nuestro entorno con el índice más bajo de creación de empresas*

a partir de centros de investigación y cuenta con escasa experiencia en la transferencia de tecnología desde los centros públicos de investigación".

Desde otra perspectiva el Instituto Universitario EUROFORUM de El Escorial, en Madrid, ha realizado, con apoyo del Fondo Social Europeo, un "Estudio sobre el Emprendizaje en Europa" comparando la situación universitaria de Italia, Portugal y Suecia con España. Según las nacionalidades los italianos asocian el emprendizaje con "*la explotación de nuevas posiciones de mercado*"; los portugueses relacionan el emprendizaje con "*la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio*"; los suecos asocian el término con "*iden-*

tificar y aprovechar oportunidades" con "innovación". El resumen general aconseja que el emprendizaje debe de integrarse en los cursos universitarios, si es posible. Y se añade: "no sólo los éxitos [de las empresas] deben presentarse a los estudiantes, sino también sería positivo saber más sobre los fracasos, para que puedan aprender de los errores de los demás". Puede resumirse cuanto acontece en los ámbitos universitarios diciendo que cada vez se aspira más a que la formación se canalice con motivaciones de carácter emprendedor, sobre todo en las carreras de carácter técnico y económico.

Nuestra Mondragón Unibertsitatea tiene su propio centro de emprendizaje como resultado espontáneo del modelo de enseñanzas impartidas y de la confrontación permanente que viene haciendo con las necesidades de las empresas de Euskadi desde que hace más de cincuenta años se creó la Escuela Profesional. Ya más recientemente, hace doce o trece años, se creó SAIOLAN como departamento de Eskola Politeknikoa, que dirige sus tareas a la formación de emprendedores y a la búsqueda de opciones de negocio. La puesta en contacto de quienes asumen la creación de una empresa como expresión de su vocación natural, mediante un proceso de emprendizaje, se sitúa ante la responsabilidad de crearla, ofrecer un bien social y crear empleo.

Puede afirmarse, por tanto, que Saiolan se halla en el buen camino en el marco de Mondragón Unibertsitatea y que constituye desde 1985 una iniciativa pionera en la materialización práctica del emprendizaje. En los más de doce años de vigencia ha promocionado 40 empresas que en conjunto han creado hasta 500 empleos, como valor estimativo que objetiva su éxito originario y su desarrollo posterior.

Complementariamente, la puesta en marcha del Centro de Empresas Innovadoras (CEI), en los antiguos edificios de la Unión Cerrajera, ha acelerado el proceso de incubación de las pequeñas empresas, aún embrionarias, que salen de las aulas de Saiolan para que den sus primeros pasos, hasta madurar del todo, en los pabellones del CEI de Arrasate. Resulta un modelo, el de Saiolan, que difícilmente puede ser reproducido por las Universidades clásicas, ni tampoco el Instituto Universitario Euroforum sería capaz de implantar una solución semejante a través de sus análisis y encuestas **para desarrollar procesos de emprendizaje**. Saiolan se constituye como un caso atípico, avanzado y representativo de la pujanza y pragmatismo educativo del modelo de enseñanza creado al amparo del cooperativismo empresarial de MCC, la educación en instituciones de base cooperativa y la responsabilidad hacia la comunidad más necesitada que nunca de crear riqueza y empleo que han configurado siempre sus señas de identidad. Y estas cualidades de tanto arraigo ahora se van a ver reforzadas.

25 AÑOS DE LA SEDE CENTRAL DE CAJA LABORAL

La avidez por aprender y la curiosidad científica han cuajado la vida de la *experiencia cooperativa de Mondragón*. Cuando en 1966 se establecieron

relaciones con la C.S.F. (Compagnie Générale de Tèlègraphie sans Fil) de Francia nos entusiasmó el acierto de esa compañía por haber creado en Rocquencourt, en su extenso y frondoso parque de Murat, sus oficinas centrales. Era, C.S.F., entonces, una de las principales empresas mundiales en el campo de la electrónica.

Por esas fechas el Consejo Rector de Caja Laboral había decidido, tras amplias deliberaciones, que la Sede Central de Caja Laboral Popular debía situarse en Mondragón con carácter definitivo: era necesario edificar un centro que acogiera sus ya extensas actividades y empleos y, dado su coste, había que asegurarse que su emplazamiento respondiera a criterios prácticos, geográficos y de centralidad respecto a su propia actividad social. No hubo el menor titubeo a la hora de la elección: el lugar debería ser Mondragón y la decisión fue tomada con el cálido apoyo de los rectores que procedían de Vitoria, Bilbao o San Sebastián. Influyó, sin duda, el mérito de su lugar de nacimiento, la equidistancia geográfica, y que Mondragón se halla en Gipuzkoa, aunque hace frontera con Alava y Bizkaia.

A partir de ese momento se actuó sobre, al menos, cuatro lugares de la villa, desde los más centrales del casco urbano a los más alejados del centro exentos de vecindad próxima. Pero la idea del parque de Murat de Rocquencourt prevale-

“El «parque de Olandixo» necesita que recobre su antigua lozanía, con un trazado estético que nos recuerde que nos adentramos en un nuevo siglo.”



ció. No había un parque en el que construir, pero había que crearlo aunque hiciesen falta para ello cien años. Una vez decidido que la ladera de Olandixo podía ser la adecuada se adquirieron unos 150.000 ó 200.000 m² en diferentes fases y se redactó el proyecto de urbanización. En él se dio asiento, en un luminoso plano acuarelado, a las actuales sedes: la Central de Caja Laboral, el caserío Olandixo, la de Lagun-Aro, la de Ikerlan, la del Centro de Proceso de Datos y la última sede de la División Empresarial que hoy acoge, además, a los Servicios Centrales de MCC. Ha quedado sin construir un Auditorio que habría de utilizarse para todas las Asambleas Generales del grupo y otros actos que congregaran a un millar de personas.

Las obras de infraestructura se iniciaron en 1969 -carreteras de acceso, saneamientos e iluminación, sobre todo-, y en el edificio de la Sede Central, primer hito construido, se comenzó ya a trabajar el 4 de febrero de 1974; hace ahora por

tanto 24 años. El próximo febrero, en 1999, se cumplirán las festivamente llamadas "bodas de plata" al haber transcurrido 25 años.

Ha sido mucho el tiempo, muchas las obras y mucha la actividad desplegada sobre ese polígono. En su tiempo, al comienzo sobre todo, fue un ejemplo de ordenación y pulcritud urbanística, porque no existían los Parques Tecnológicos que hoy superan a la ladera de Olandixo con el paisaje combinado de edificios singulares, espacios verdes holgadamente dispuestos y la tupida floresta centenaria que algunos tienen.

Como si se tratara de un ser vivo los perfiles de la Sede Central se han deteriorado. A sus desconchados de las fachadas les surgen las lágrimas del orín que desprende la armadura del hormigón construido "in situ". Las aceras de sus accesos, lo mismo que las escaleras, se hallan desportilladas por el uso, los cambios térmicos y el desgaste. La carretera tiene quebradas, blandones y requiere

que se le repongan sus perfiles. El mobiliario urbano, particularmente los báculos de sus farolas, son muy industriales y cualquier polígono sobre el que se asienten sedes de tanto arraigo y prosperidad los habrían sustituido hace años.

La recuperación y puesta al día, después de 25 años, de la Sede Central, construida con materiales nobles -hormigón, piedra y cristal- y asentada "sin peso" en la cabecera y centro del polígono, requieren un repaso profundo. Por el conjunto urbanístico han pasado muchos años, se han hecho muchas obras y estos trajines han traído el enmohecimiento de su imagen, ahora más adusta, más fuera de tiempo. Habría que rejuvenecerla con renovada pasión para hacer de ella, de nuevo, un muestrario eficientemente demostrativo de la sobria pujanza del cooperativismo. El **parque de Olandixo** necesita que recobre su antigua lozanía, con un trazado estético que nos recuerde que nos adentramos en un nuevo siglo.

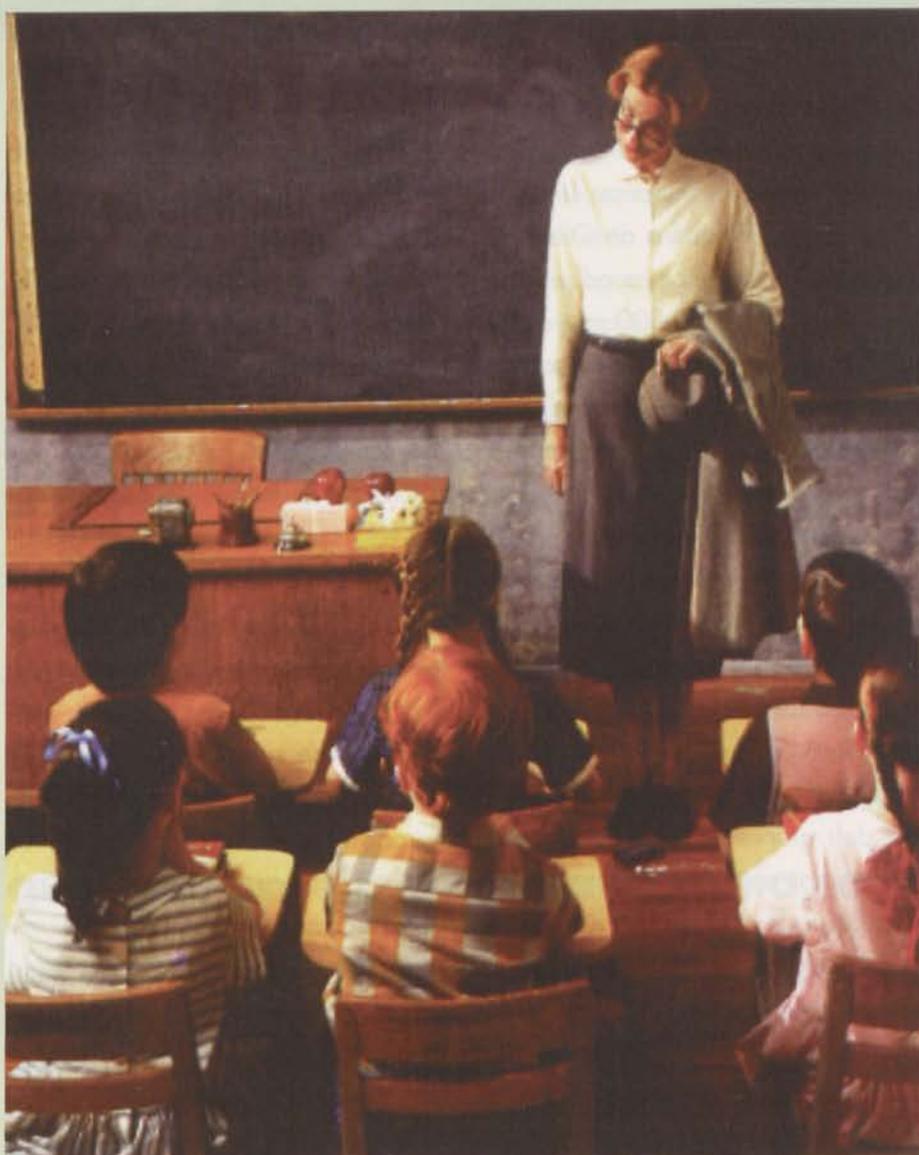
TU

Lecciones de cooperativismo

Uno de los personajes más singulares de la mitología griega es PROTEO. Era, se dice, pastor de las focas de los dioses y obedecía a Poseidón, Dios de los mares. Proteo hacía gala de conocer el pasado, el presente y el futuro; sin embargo su mal carácter le incitaba a no responder a quienes le preguntaban sobre algún acontecimiento que les pudiera interesar. Aquel enorme almacén de conocimientos, altamente valioso para cualquier ser humano, estaba cerrado por la misantropía de un antipático.

No es nada extraño que tanto los dioses como los humanos trataran de superar las ariscas barreras de Proteo, con mil y una artimañas. Todo resultaba inútil: ni el halago ni la amenaza servían con él.

Después de muchos intentos descubrieron que el único modo de arrancarle su saber era amarrarle primero y luego negociar su liberación a cambio de información.



EL DIOS DEL CAMBIO

Proteo, sin embargo, no ha pasado a la historia por su sabiduría ni por sus conocimientos, sino por su capacidad para cambiar de forma a voluntad. Cuando alguien lograba sujetarle (normalmente aprovechaban su siesta) él se deshacía sin dificultad adoptando cualquier forma humana o animal que le conviniera para soltarse de las amarras. Por eso ha sido declarado como una especie de patrón del cambio.

A pesar de las dificultades hubo quien logró retenerle tan firmemente sujeto que Proteo accedió a informarle sobre las cuestiones que le interesaban al opresor.

El mito nos induce a reflexionar sobre el valor que tiene conocer la esencia de las cosas, eso que no cambia, mientras las formas, los tamaños y el aspecto varían radicalmente. Es un tesoro tan enorme el poder identificar lo invariable que ello nos da capacidad de interpretar el pasado, de conocer el presente y de saber lo que pasará en el futuro.

Vivimos tiempos de cambio, tiempos "proteicos". Porque nada ni nadie permanece igual y todo muda de forma en nuestra sociedad acelerada.

¿Todo?

Quizás, como en el caso de Proteo, hay alguna manera de sujetar el núcleo inmovible del ser hasta hacerle confesar lo que nos interesa saber de nosotros mismos y de nuestra historia.

Recientemente he conocido varios casos en los que atisbo explicaciones o aproximaciones a la esencia del cooperativismo. He aquí dos de ellos.

LA RESPUESTA DE LOS NIÑOS

Una madre maestra (todas las madres lo son) reunió a un grupo de niños y

niñas de cinco años frente a un panel ilustrado y les pidió que se sentaran libremente ante él para proceder a explicarles lo que representaba. De forma autónoma se pusieron en tres hileras, siendo la más numerosa la más cercana al panel y la menos (apenas tres o cuatro) la más alejada.

La maestra, antes de comenzar su exposición, preguntó a los de la primera fila si estaban a gusto. Estos respondieron que sí, luego hizo lo mismo con los de la segunda; respuesta: preferían estar en la primera línea. No hace falta decir que los más rezagados no estaban a gusto porque se sentían tratados como los últimos del grupo.

La profesora les hizo ver que la lección primordial que debemos aprender en sociedad es a compartir. Y a compartir comenzando por el espacio.

Todos terminaron sentándose en un semicírculo único, más alejado del panel que los primeros de la fila anterior, pero menos que los rezagados en la última: la media había mejorado.

Pero el mayor valor de esta lección no estaba en ganar proximidad media al panel sino, como pudo comprender esta sensible y sabia mujer, que el espíritu solidario y de respeto al derecho mutuo prendió en ellos con fuerza, porque, más tarde en el juego del recreo una niña reivindicó y logró de los demás el reparto equitativo del espacio y del tiempo de juego.

Una lección cooperativa que estimo es de aplicación universal. Aquí o en Japón, en Alemania o en Marruecos esta sencilla puesta en práctica de un criterio cooperativo obtendrá la misma respuesta de los niños.

Creo que la maestra halló parte de la materia inmutable del ser humano.

LA RESPUESTA DE LOS ADULTOS

Ante una propuesta realizada al Presidente de una cooperativa, por parte del Consejo Social, que pareció molestar a aquél, una persona no integrada en el grupo de proponentes, les animó a seguir adelante e incluso tenían su apoyo, porque todo lo que irritaba a los de arriba es que estaba en el buen camino.

Es común adoptar posiciones sin razonar, sólo por el impacto que en nuestro oponente percibimos: si les beneficia es que no es acertado, si les perjudica la cosa está bien. Estamos inmersos en la cultura de la confrontación.

Parece como si sólo pudiera sentirme yo mismo en la medida que estoy en contra de otro. "No hay peor enemigo que el no tener enemigo" dice un dicho popular.

Incluso el mismo matrimonio es visto por los confrontativos "como la única guerra en la que uno se acuesta con el enemigo".

La raíz de los racismos, segregaciones, discriminaciones, etc. y sus corolarios de enfrentamientos, guerras... anida en la cultura de la confrontación.

Cuando atacamos o arremetemos contra alguien convertimos a éstos en monstruos lunáticos que nos atacan a su vez, formando así un infierno cada vez más lóbrego y tenebroso.

Es una lección en negativo del sentido, en este caso inexistente, de la cooperación.

Llegar a pensar que si es bueno para el otro, no necesariamente es malo para mí es una propuesta que sólo puede ser entendida si consideramos a los demás como componentes de la misma cordada: la empresa cooperativa.

Creo que tenemos que ser capaces de ver en el prójimo no a OTRO, sino a otro YO.

Hierbas medicinales

Las hierbas medicinales se definen como aquellas que contienen uno o varios principios activos capaces de evitar, aliviar o curar enfermedades.

A menudo, las personas mayores son grandes conocedoras y consumidoras de estas hierbas, de modo que saben dónde y cuándo se han de recoger, cómo se han de utilizar, y qué dolencias previenen, calman o curan.

Y es a través de ellos que muchos de nosotros hemos aprendido entre otros, de la utilidad de la manzanilla para los dolores o pesadez de estómago, la del eucalipto para los catarros, la jalea para fortalecer y dar tono o ánimo a las mil y una propiedades de la verberna, ya sea para afecciones bronquiales, como depurativo, etc.

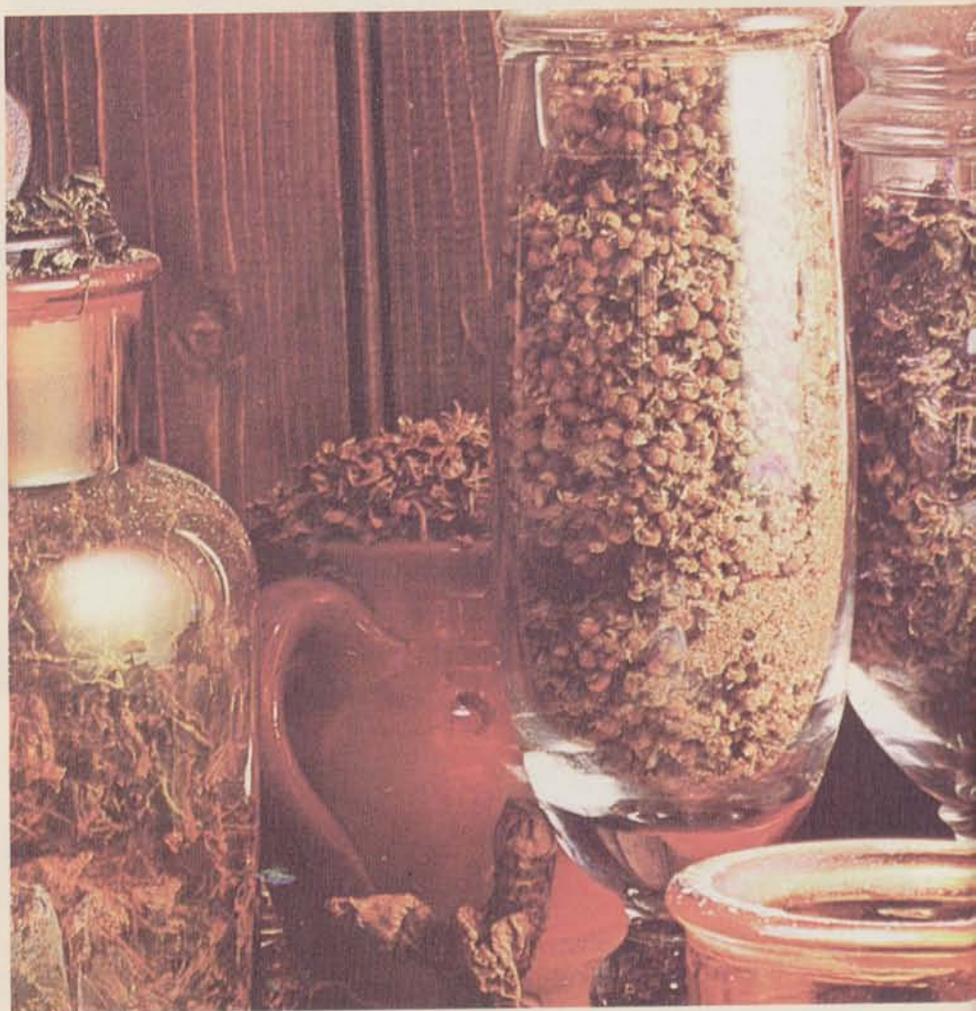
PRECAUCIONES

Si bien es cierto que hemos heredado unos conocimientos, también se constata que quizás en el paso de dichas recetas de los unos a los otros, se han

ido obviando ciertas precauciones a tomar a la hora de su consumo, precauciones que ellos tan bien conocían

y muchos de nosotros ahora desconocemos.

Así, por ejemplo, no son de todos



conocidos hechos tales como que los emplastos de verbena no han de ser utilizados durante más de cuatro días, o que el eucalipto ha de utilizarse con precaución en enfermos asmáticos.

Es cierto que las hierbas medicinales evitan, alivian y curan enfermedades. Ya desde hace muchos siglos atrás, se constató que los prados y los bosques eran inmensas farmacias, y de hecho, si observamos muchos de los productos farmacéuticos o "medicamentos", veremos que están compuestos por hierbas que podemos encontrar en dichos lugares.

PREVENCIÓN

Pero al igual que entendemos que no se deben consumir medicamentos sin

prescripción médica o por consejo de amigos o vecinos, debemos aceptar que tampoco hay que hacerlo en el tema de las hierbas medicinales. Es por ello que cuando vayamos a utilizarlas, será importante que consultemos y nos pongamos en manos de aquél que las conozca y a su vez conozca nuestro estado y/o problemas de salud.

De este modo, evitaremos los efectos nocivos o indeseados que también ocurren cuando utilizamos inadecuadamente las hierbas medicinales y prevendremos, en definitiva, que ocurra lo que dice el conocido refrán de "peor el remedio que la enfermedad" y por qué no decirlo, en algunos casos también el engaño.

TU

**"LAS MUJERES
RECIBEN MENOR
AYUDA Y
SOLICITAN MÁS
TARDE LOS
RECURSOS
ASISTENCIALES
PORQUE
SUPUESTAMENTE
MANTIENEN
DURANTE MAYOR
TIEMPO LA
INDEPENDENCIA
PARA LAS
ACTIVIDADES DE
LA VIDA DIARIA".**



Ipamerikako garraio enpresek oso jarrera positiboa erakutsi dute Irizarrek eginiko Century autobusekiko

Irizarrek arrakasta lortu du Estatu Batuetako merkatuan



Pasa den irailean sinatu zen Irizar eta Metrotrans Korporazioaren arteko banaketarako akordioa. Hilabete batzuk pasatu eta gero, oso

balantze positiboa egin behar da, izan ere, Ipamerikako garraio enpresek oso jarrera positiboa agertu dute Irizarrek eginiko lanarekin, honela merkatu honetan hedatzeko oinarriak finkatuz.

Luxuzko autobusak egiten dituen Kooperatiba honek, aipatutako akordio honen barruan "Century" modeloko 20 autobus entregatuko ditu ekitaldi honen lehen hiru hilabeteetan. Horretaz gain, gutxienez beste 30 eskaera ere jaso ditu, 98an gauzatuko direnak.

Gogoratu dezagun, gaur egun Irizar Ormaiztegin dituen instalazioaren zabalkuntza prozesuan murgildurik dagoela. Aurreikusitako datuen arabera, produkzio ahalmena %50an igotzea espero da eta 150 enplegu berri sortzea, era berean. Helburu hauek kontutan hartuz, 3.000 milioi inguru inbertituko dira.

IKERLAN diseña las articulaciones del proyecto Robotool

El programa europeo BRITE ha aprobado recientemente el proyecto ROBOTOOOL, para el estudio y desarrollo de tecnologías de sistemas de máquina herramienta basados en arquitecturas cinemáticas paralelas (hexápodos y similares).

Este proyecto de investigación forma parte de una estrategia que a medio plazo pretende el diseño y desarrollo de nuevos sistemas de mecanizado con el objetivo de reducir los tiempos de producción, bajar costes, mejorar la flexibilidad de la producción y minimizar los impactos medioambientales.

Las arquitecturas cinemáticas paralelas combinan las ventajas de los robots

(agilidad y destreza) con las de la máquina herramienta (precisión). Además, la máquina ha de tener un diseño modular para una rápida y sencilla configuración, conseguir los tiempos de las máquinas de propósito especial y tener fuerzas como la de las máquinas de forjado.

IKERLAN participa en el proyecto realizando el diseño y desarrollo de componentes ligeros (articulaciones) para la conexión mecánica

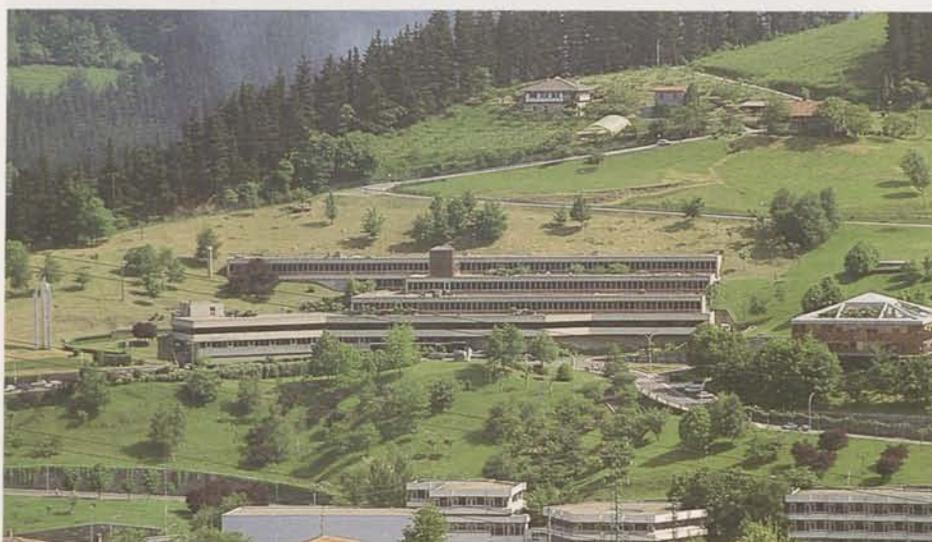
de las distintas partes de un sistema cinemático paralelo con la precisión requerida.

ROBOTOOOL tiene una duración de dos años, dispone de un presupuesto total de 240 millones de pesetas, de los cuales el 13% corresponde a IKERLAN, y cuenta con 9 socios pertenecientes a Alemania, Suiza, Francia, Gran Bretaña, Bélgica, Suecia e Italia.



Bestalde, ekipo informatikoen berriztapenarekin bezeroari zerbitzu hobegoa eskaintzea lortu da.

Euskadiko Kutxak etxebizitzan eraikuntza eta erosketarako 6.126 milioiko maileguak eman ditu 97an



Entitate Finantziero eta Eusko Jauraritzako Etxebizitza Departamentuaren artean sinatutako hitzarmenaren barruan, 97ko ekitaldian Euskadiko Kutxak 6.126,7 milioiko maileguak eskaini ditu etxebizitzan eraikuntza eta erosketarako. Honela, arlo

desberdinetan banatu dira maileguak: promotoreentzat, babes ofizialeko etxebizitzak erosteko eta errehabilitaziorako maileguak.

Datu hauek ezagututa, Euskadiko Kutxa-Caja Laboral, Kaja eta Banketxeen rankingean bigarren postuan aurkit-

zen dela azpimarratu behar da, lehena Gipuzkoako Kutxa izanik 10.403 milioiko maileguekin.

2.273 milioi informatika inbertsioetan

97ko ekitaldian ekipo informatikoen berriztapena burutu du Euskadiko Kutxak. 2.273 milioiko kostearekin modernizazioaz gain, bezeroari zuzendutako autozerbitzu kualifikatua lortzea izan da helburua. Bulego guztietan punta puntako transakzio generadore berria ezarri da, horrela gestio zentralizatu erraztuz. Gainera, 115 kajoro automatiko berri jarri dira, guztiak 15 pulgadako monitore taktilekin.

Zentzu honetan, aipagarria da autozerbitzuaren erabilpena. Izan ere, 97ko abenduan lautik hiru eragiketa autozerbitzuaren bidez burutu dira, hau da, eragiketa guztien %72.8a, eta beste %27.2a bentanilan. Bestelako datuekin jarraituz, Euskadiko Kutxak bezeroen artean banaturik dituen 325.000 kreditu tarjetek, 13.7 eragiketa burutzen dituzte, besteak beste, hiruhilabetero; Espainiako media 8.9an kokatzen da. Gainera, libretaren eguneratze eragiketen %41.3ak egiten da kajoroetan.

INAUGURADA UNA NUEVA SUCURSAL DE CAJA LABORAL EN DONOSTIA



A principios de mes fue inaugurada la nueva sucursal que Caja Laboral ha abierto en la calle Loiola de Donostia. Esta oficina abre sus puertas tanto por las mañanas como por las tardes y esta dedicada más a la gestión que a la simple operativa de ventanilla. Recordemos que con ésta, se eleva a 20 el número de oficinas con que cuenta Caja Laboral en Donostia.

CAJA LABORAL EMITE TARJETAS PARA ACCEDER AL PEAJE REDUCIDO EN LA AUTOPISTA BILBAO-BEHOBIA

Las Diputaciones Forales de Gipuzkoa y Bizkaia ha firmado un convenio de colaboración, por el cual diferentes entidades financieras de estos territorios, entre los que se encuentra Caja Laboral, emitirán la tarjeta de "Peaje Social" que permitirá el abaratamiento de hasta el 33% de las tarifas a los usuarios de la autopista Bilbao-Behobia.

La solicitud de dicha tarjeta ha tenido un crecimiento acelerado según se ha ido conociendo. Hay que tener en cuenta que, su utilización apenas supone coste alguno, y sí un ahorro importante, en función del número de trayectos mensuales. Caja Laboral prevé el reparto de más de 20.000 tarjetas durante el 98, tanto en Gipuzkoa como en Bizkaia.



Aldaketa sakonen zergatia barne eta kanpo informazioaren garapenean eta guztien inplikazioan bilatu behar da.

FUCHOSAKO esperientzia entzungai

Atxondon kokaturik dagoen Fuchosa enpresak aldaketa aipagarriak bizi izan ditu azken urteotan, gaur egun "nodular fundizioan" enpresa aurreratuenetarikoen artean dagoelarik. Zerk bultzatuta? Fuchosako esperientzia ezagutzera emateko helburuarekin, otsailaren 4an Otorlan, azalpen publikoa burutu zen. Aurkezpenean Jesus Goienetxe, MCCko Gestio Sozialeko burua eta Jose Ramon Guridi, Fuchosako gerente ohia egon ziren. Bertan bildutako 30 bat lagunen aurrean, enpresa honek izan duen ibilbide luze eta interesgarria azaldu zuten. Gaur egun 200 langile inguru dituen enpresa honek, automozio osagaien produktuak egiten ditu. 92an onartutako Plangintza Estrategikoan jasotzen den bezala, Fuchosako bezeroek lehenetsuna izanik, giza taldearen autoerrealizazio profesional eta pertsonalari ematen zaio garrantzia, eta honekin lotuta, bereziki barne eta kanpo komunikazioari. Honela, informazioa, komunikazioa eta formazioa bihurtzen



dira giza baliabideen oinarri. Jesus Guridik esan zuen bezala "Komunikazio onena bezeroekiko produktu onenak, epe barruan eta salneurri onenean eskaintzea da, baina ez da ahaztu behar bestalde instituzioekin, gizartearekin izan behar dugun komunikazioa". Gaur egungo Fuchosako datuak kontu-

tan hartuz, sare internazionalen dago, teknologia, marketing eta giza baliabideen arloak garatu ditu, 1.000 milioiko fakturaziotik 3.000-4.000 milioira pasatu da, 70 lanpostu berri sortu ditu, eta bere berezkoen artean Europako lehen lau fabrikanteak eta Japoniako lehena daude.

FAGOR Arrasate suministra los equipos de corte a la nueva planta de Krupp-Hoesch inaugurada en Mexico



En la ciudad mexicana de Puebla, donde se concentra una parte importante de la producción automovilística de México, se ha inaugurado una moderna planta de Krupp-Hoesch, bajo la denominación societaria de Lagermex S.A., destinada a servir chapa de alta calidad en tiempo real (just-in-time) a Volkswagen y a otras empresas del sector.

La planta, construida en un tiempo récord de 12 meses, basa su alto rendimiento productivo en las avanzadas líneas de deformación de chapa suministradas por Fagor Arrasate, por valor de 1.500 millones de pesetas, que han hecho de Lagermex un modelo de producción en el mercado mejicano y una referencia obligada dentro de su sector automovilístico.

Líder estatal

Fagor Arrasate vendió durante 1997 máquinas y sistemas por valor de más de 16.000 millones de pesetas, lo que le sitúa, un año más, como empresa líder de máquina-herramienta del Estado español y entre las tres primeras de Europa.

De esa cifra de ventas, casi un 70% se destinó a la exportación, con especial incidencia en USA, Alemania, Francia, China, Brasil y Argentina.

La cooperativa de Mondragón no sólo se ha consolidado como una de las principales empresas mundiales del sector en cuanto a volumen de negocio, sino en cuanto a referencias en el mercado, puesto que, hoy en día, constituye un referente obligado para todos los grandes fabricantes de automóviles, electrodomésticos y productores de acero.

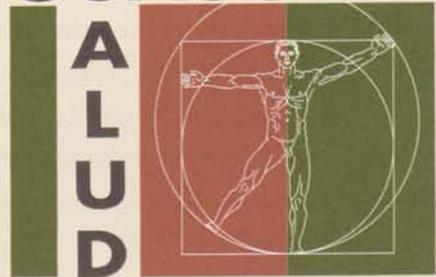
En concreto, Fagor Arrasate facturó en 1997, 16.400 millones de pesetas, frente a los 9.250 del año anterior, y exportó el 67% de su producción. En la actualidad cuenta con delegaciones comerciales en Estados Unidos, Alemania, Francia, Brasil, Japón, China y México.

TXINATARREK ASTEBETE PASATU ZUTEN GURE ARTEAN



Txinako ekonomi sistemen berregituratze Delegazio Estatalak bisitatu gintuen pasaden urtarrilean. Astebete honetan, besteak beste, MCC, Fagor Electrodomésticos, Copreci, Ikerlan eta Eskola Politeknikoa hurbiletik ezagutzeko aukera aprobetxatu zuten. Guk ere, ez genuen 18 pertsonen osatutako talde bitxi honi argazkia ateratzeko aukera galdu.

OSASUNA



Las enfermedades del trabajo

Además de las enfermedades profesionales, de las que ya hablamos el mes pasado, están las enfermedades del trabajo o relacionadas con éste, que pueden parecer iguales, pero que no lo son porque a efectos legales éstas no están tipificadas por la ley como enfermedad profesional, bien porque no hay evidenciada una relación de causalidad clara, o bien porque son enfermedades que pueden estar causadas por multitud de factores. Por ejemplo, en el caso de la bronquitis crónica hay una larga serie de factores de riesgo: tabaco, contaminación, infección, predisposición, edad,... y es difícil decir si una bronquitis crónica que aparece en un fundidor, en un pulidor, o en una persona que trabaja con la madera, se debe única y exclusivamente a un factor de riesgo que puede ser laboral o no, o se debe a una combinación de ellos tanto laborales como extralaborales.

Vida laboral-vida social

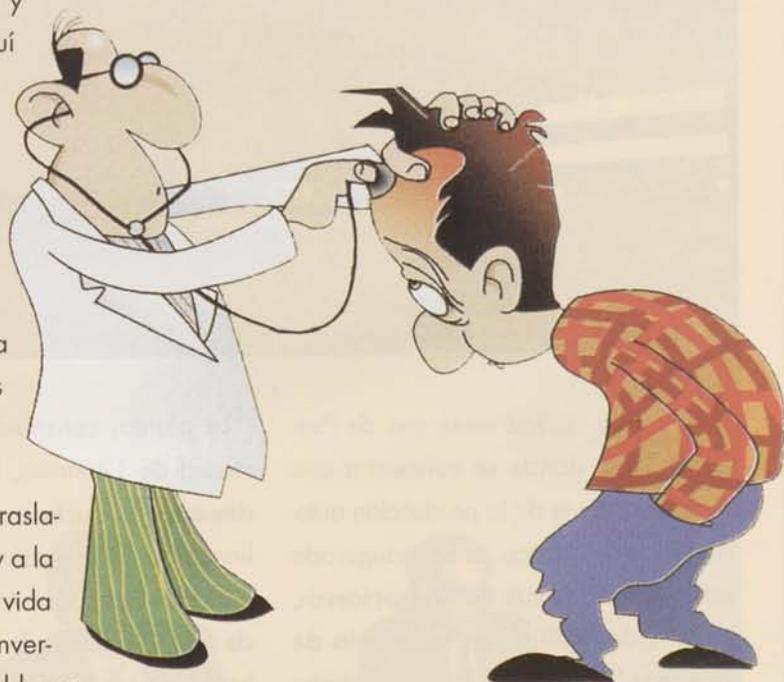
La cosa se complica más si pensamos que en la actualidad establecer una diferenciación clara entre lo que es exclusivamente laboral y no lo es, es realmente difícil. Nuestra salud es una e indivisible y la separación de ésta en compartimentos estancos, hasta aquí lo

que es laboral y a partir de aquí lo que no lo es, es cada día más difícil.

Hay una ósmosis entre todas las facetas de nuestra existencia y los problemas del trabajo, queramos o no, los trasladamos a casa y a la calle, a nuestra vida social y a la inversa, nuestros problemas familiares, sociales, los trasladamos también al trabajo. Muchas veces es difícil decir qué factor de riesgo tiene más parte de culpabilidad en la aparición de una enfermedad.

En cualquier caso hay patologías que exclusivamente se deben a la exposición laboral.

Pero teniendo en cuenta que gran parte de nuestra vida la pasamos trabajando hay que ir a conceptos más evolucionados de la salud y seguridad laborales. Ya no se trata sólo de no tener accidentes o no enfermar; hay que buscar también un cierto grado de confort. Trabajar sí, pero compaginando la



producción, la calidad, el confort, el coste, la competitividad, ... todas estas piezas configuran un puzzle.

El objetivo final de todas nuestras actividades es el bienestar humano, y la principal actividad dirigida a este fin es, o por lo menos debe ser, el trabajo.

Hoy en día son muchas las referencias, cuando se habla de Seguridad y Salud Laborales, al coste económico de los accidentes, a la pérdida de competitividad por encarecimiento del producto, etc... . Hace poco más de un mes se celebró en Bilbao una conferencia europea sobre Seguridad y Salud

Laborales. Era una forma oficiosa de inaugurar la agencia europea de Salud Laboral. Su lema era "Buena Seguridad y Salud - Un buen Negocio para Europa" y estaban presentes las más altas autoridades de la Comunidad Europea.

Dirección comprometida

Se incide machaconamente en el aspecto económico del asunto, como si este argumento fuera el único capaz de convencer al empresario. Desgraciadamente yo creo que ni este argumento le convence, ni le preocupa gran cosa porque damos por hecho que se producen accidentes, de que se van a producir, y hacemos previsiones, le dedicamos un capítulo, y sólo nos preocupamos cuando se superan los accidentes previstos, las previsiones. Sólo una política decidida desde la dirección es capaz de poner fin a esta situación. El día que la dirección de la empresa asuma que cualquier accidente es inaceptable y que todo accidente es excesivo, estaremos en el buen camino para conseguir trabajar con Seguridad y Salud.

No hay que conformarse con poner como objetivos bajar un poco respecto al año anterior, hay que tender a la utopía para luego ir viendo como la utopía puede ser real. Como se dice ahora, hay que cambiar el "chip".

Hay que pensar que trabajo y salud deben ser inseparables.

Hoy por hoy el trabajo tiene, como la cabeza de Jano un doble aspecto: por un lado generador de riqueza, de bienestar, y por otro, de pérdida de la salud, de sufrimiento. Como decía no sé quién, "el trabajo es tan malo que hasta lo pagan".

El curso pretende considerar Internet/Intranet como herramientas habituales de gestión y de acceso a la información.

El Consejo General impulsa el proceso MCCnet



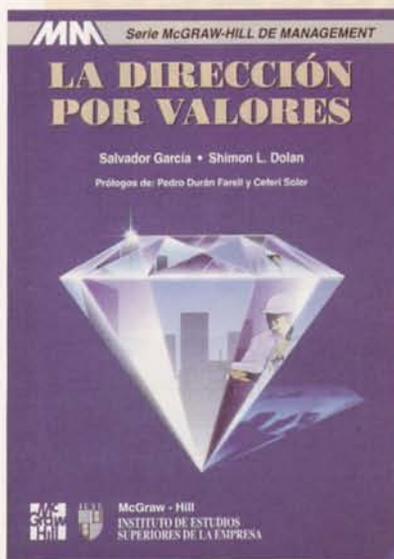
Dentro del objetivo general de incorporar en las cooperativas las herramientas Internet/Intranet, se ha llevado a cabo la Formación del Consejo General de MCC en estos conceptos, facilitando de esta manera el conocimiento y manejo de las nuevas herramientas de comunicación y gestión. Para ello, se dotó a los Vicepresidentes del equipamiento necesario para poder hacer uso personal de esta nueva facilidad tecnológica y poder impulsar su utilización en las diferentes Divisiones.

Tras la catalogación previa de cada persona respecto al nivel de uso del ordenador y sobre sus conocimientos previos acerca de Internet/Intranet, se planteó la necesidad de que los vice-

presidentes dispongan de la información allí donde se encuentren, para lo que se les facilitó un Ordenador Portátil Personal para utilizarlo primeramente durante este Seminario y posteriormente en sus actividades diarias. Se prevé que tras este primer curso, se garantice la continuidad del periodo de aprendizaje y su implementación en cada División, considerando así Internet/Intranet como herramientas habituales de gestión y de acceso a la información.

En cuanto al contenido, se analizaron los términos Internet, Intranet y Extranet, la navegación por Internet, el uso del correo electrónico, así como la utilización de estas herramientas en casos concretos dentro de la Corporación.

libros

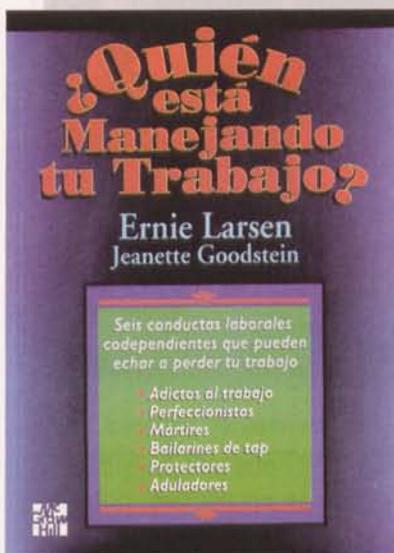


La dirección por valores

S. García. S. L. Dolan

Esta obra constituye una novedad internacional para avanzar en la utilización de los valores como herramienta de liderazgo estratégico en la empresa. El modelo denominado por los autores "Dirección por valores" recoge y sistematiza enfoques y prácticas que se están produciendo en muchas de las principales empresas de todo el mundo con el fin de simplificar, orientar y comprometer la conducta humana en la empresa. Sin eludir un enfoque riguroso, presentan con amenidad las claves conceptuales y prácticas necesarias para gestionar el cambio de una cultura de empresa convencional basada en valores de orientación al control hacia otra nueva forma de pensar, basada en valores de orientación al desarrollo.

McGraw - Hill



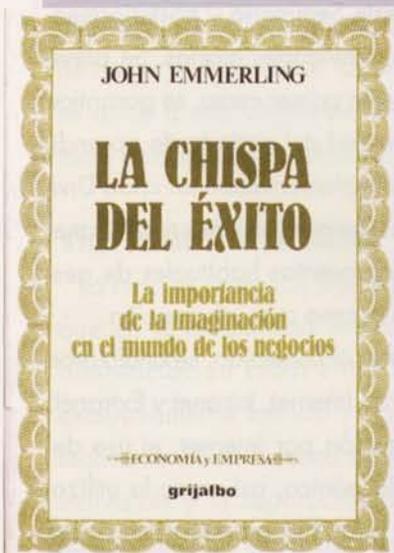
¿Quién está manejando tu trabajo?

E. Larsen/J. Goodsstein.

Este libro analiza las conductas de los empleados y la forma en que éstas afectan la productividad de la organización a largo plazo. Asimismo, ayuda a reconocer y tratar los seis principales tipos de conductas devaluatorias para después enseñar la forma de enfrentarlos apropiadamente, para bien del individuo y de la organización. También ayuda a comprender las conductas disfuncionales en el lugar del trabajo, a reconocerlas en usted y en los demás, a dominarlas y a proseguir en pos de nuevos triunfos.

El autor E. Larsen ha sido seleccionado por la revista People como uno de los principales generadores del cambio de los años 90. Asimismo, es autor de más de 40 libros, cintas y casetes motivacionales y autodidácticos.

McGraw-Hill



La chispa del éxito

J. Emmerling

Una sola idea puede bastar para conseguir el triunfo profesional. Ha de ser, por supuesto, una buena idea, original e innovadora, sorprendente, que sirva para abrir nuevas líneas de producto, para racionalizar procesos de producción o de venta, o para mejorar un producto ya existente. En los negocios, como en la vida, hay que estimular la creación de ideas, y una idea afortunada suele ser el germen de un futuro emporio empresarial.

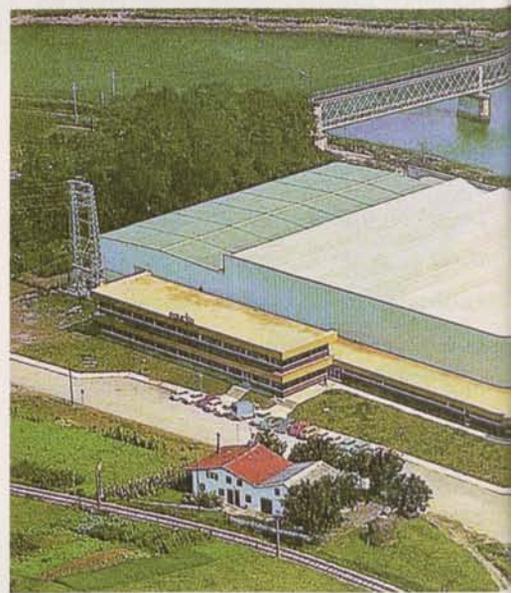
La chispa del éxito propone un método que no puede sino ayudar a la creatividad. Este libro es interesantísimo, cuajado de ejemplos sorprendentes tomados del mundo de los triunfos en los negocios.

Grijalbo

Las dos plantas de EGURKO-ORTZA certificadas con la ISO 9001

Las dos plantas de Egurko-Ortza, ubicadas en Pamplona y Zumaia han obtenido la Certificación ISO 9001.

El objetivo de Egurko-Ortza, unidad de negocio perteneciente a la División Máquinas-Herramienta de la Corporación, ha sido la implantación de un Sistema de Calidad que le permita entrar en la dinámica de una Mejora Continua.



Egurko-Ortza produce maquinaria para la madera, siendo líder en el mercado interior, destacando su flexibilidad en adaptarse a las necesidades especiales de los fabricantes de muebles de todo tipo, en cuanto a la mecanización y canteado de tableros.

La implantación del Sistema de Calidad y la consecución del Certificado, cuya auditoría ha realizado AENOR, ha contado con el asesoramiento de LKS, y ha supuesto un importante esfuerzo en el cam-

bio de cultura, enfocando la empresa hacia la Satisfacción del Cliente y a la Calidad Total.

Todo ello redundará en una estandarización de los procesos de montaje de forma que facilita las operaciones a realizar por los montadores; en una adecuación de los equipos y medios productivos a las necesidades de los clientes y, en general, a una reducción de los costes de fallos.

Como factor clave del éxito conseguido se puede destacar la aportación de ideas para buscar los procesos más ágiles que se adaptarán a la Norma. Ha sido una tarea en la que ha participado activamente toda la organización.

Egurko-Ortza exporta la mitad de su pro-



ducción a los cinco continentes, destacando la introducción en el mercado brasileño, mediante un acuerdo comercial con el líder mundial en seccionadoras, la firma italiana Giben.

La Certificación ISO 9001 es sólo un paso en la carrera de Egurko-Ortza por buscar la Excelencia empresarial, que ahora mismo se concreta en diversas técnicas y herramientas como la Autoevaluación EFQM, la medición directa de Satisfacción del Cliente y los Grupos de Mejora.

“Automoziorako unibertsitate zentruaren” ekintzen garapenean aurrerapauso nabarmenak lortu ahal izango dira.

Mondragon Unibertsitatea eta ACICAEren arteko akordioa



Automoziorako Unibertsitate Zentroa



Sinergiak bilatzeko eta sektorearengana hurbiltzeko, M.U.k ACICAErekin, “Asociación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi”, hitzarmen bat sinatu du hile honetan bertan.

Akordio honen bidez “Automoziorako unibertsitate zentruaren” ekintzen garapenean aurrerapauso nabarmenak lortu ahal izango dira.

Automozio sare industriala

Mondragon Unibertsitateko estrategia planaren barnean, argi nabarmentzen da enpresarenganako duen joera, bere aktibitateen motore izanik. Ildo honetan, Euskal Herriko komuni-

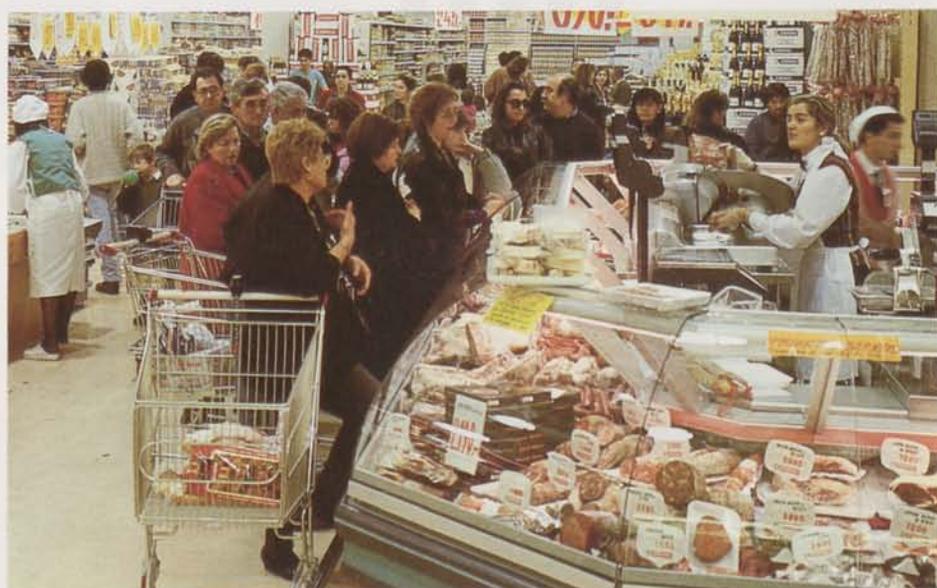
tate autonomoan automozio sektorearen inguruan sare industrial bat dagoela aipatu behar da. Sare hau dinamismoagatik eta behar eta baldintza bereziak eskatzen dituzten bezeroengatik bereizten diren enpresez osatuta dago.

Errealitate honen arabera, Mondragon Unibertsitateak, bere egitura barnean “automozioarako unibertsitate zentrua” eratu du. Zentru honek unibertsitate izaera du eta formakuntza postgradu, formakuntza iraunkor eta ikerketa ekintzetara zuzenduta dago, honako helburuaz: unibertsitateko erreturso libreak sektore industrial bati zuzentzea, Euskal Herriko automozio sektoreari hain zuzen ere.

kooperatibe

97an Eroski taldeak 6.000 milioi baino gehiago inbertitu ditu 21 supermerkatu berrietan eta 500 lanpostu berri sortu.

Eroski taldeak bi Consum supermerkatu berri zabaldu ditu Errioxa eta Balentzian



600 milioiko inbertsioa eta 50 lanpostu berri sortu dituzten bi supermerkatu Consum berri zabaldu ditu Eroski taldeak. Errioxa eta Balentzian zabaldutako bi denda hauekin 230ra heltzen da taldeak dituen dendekopurua.

1997ko ekitaldiari dagokionez, 21 Consum supermerkatu zabaldu ditu Eroskik, 6.000 milioiko inbertsioa eginez eta 500 lanpostu berri sortuz urte osoan. Tarragona eta Donostiako Eroski hipermerkatu berriek ere bere ateak zabaldu zituzten pasa den urtean.

Gogoratu dezagun, Eroski taldeak elikagaien banaketa arloan sare komertzial zabala eskaintzeagatik bereizten

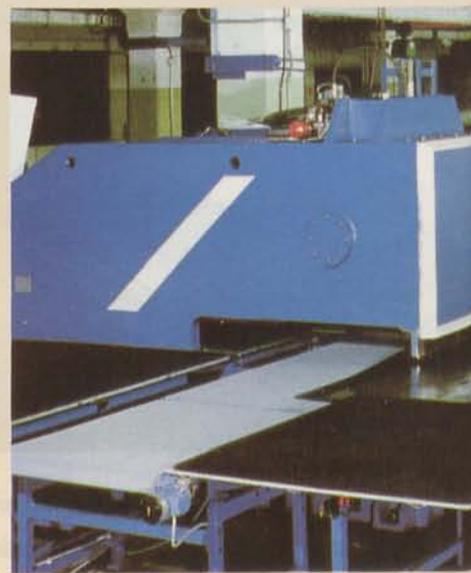
dela, hau da, hipermerkatuak, supermerkatuak, autozerbitzuak eta frankiziatuak. Kastila-Leon eta Galizian zehar banatzen den Grupo Cenco eskuratu berri du Eroskik; 35 supermerkatu, 400 enpleatu eta 7.000 milioi baino gehiagoko negozioa duen taldea.

Najeran (Errioxa) zabaldutako supermerkatu Consum berriak 778 metro karratuko azalera du, eta 5 scannereko ordainketa kaja. Denda honek 16 lanpostu sortu ditu.

Fontaneres herrian (Balentzia) zabaldutakoak, berriz, 1.100 metro karratuko azalera du eta 6 scannereko ordainketa kaja. 29 lanpostu berri sortu ditu eta denda honekin 30 Consum dira Balentzian kokatzen direnak.

Con la implantación de este avanzado software, Industrial Bolsera S.A. pretende alcanzar niveles superiores de optimización de la producción.

Mondragón Sistemas suministra a Industrial Bolsera el "software" Ortems

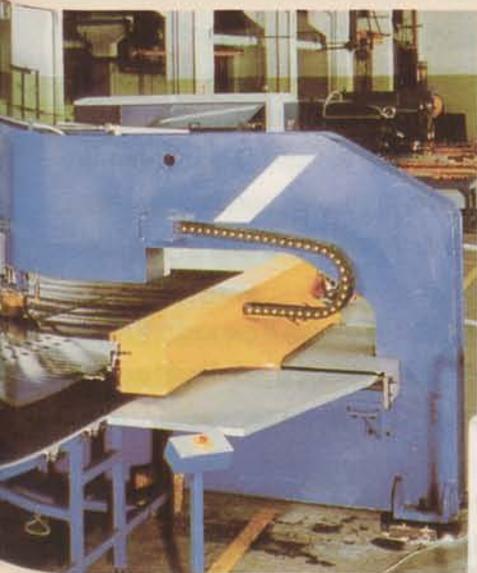


La firma barcelonesa Industrial Bolsera S.A., ha adquirido a Mondragón Sistemas el software líder en planificación a capacidad finita "ORTEMS" con destino a su planta productiva de Santa Perpetua de Mogoda (Barcelona). En esta planta se desarrolla la fabricación de materiales complejos para el envasado y conservación de pro-

ductos industriales, así como la elaboración de bolsas y envoltorios de alta calidad y diseño para la presentación y publicidad de artículos de consumo.

El principal objetivo de la implantación de dicho software es alcanzar niveles superiores de optimización de la producción, atendiendo a las restricciones marcadas por su especial proceso, situándose en línea con las últimas tendencias gestionales en materia de incremento de la flexibilidad, capacidad de reacción y seguridad en el cumplimiento de los pedidos.

En este ámbito, Industrial Bolsera S.A. ha de hacer frente a una importante problemática marcada tanto por la gran variedad de tamaños, materia prima y tipos de asas de las bolsas, como por la utilización de tintas que precisan una



programación detallada para optimizar los tiempos de preparación.

Por último, cabe señalar que el software "Ortems" ha sido elegido por empresas líderes en su sector como Danobat, Gonvauto, Almirall, Orkli,... obteniendo importantes resultados al concentrar los esfuerzos de su organización en mejorar su capacidad de respuesta.

En 1997 este servicio superó los 2.000 clientes y alcanzó la cifra de 293.000 transacciones.

CAJA LABORAL obtiene la primera certificación ISO 9001 otorgada por AENOR en el Servicio de Banca Electrónica

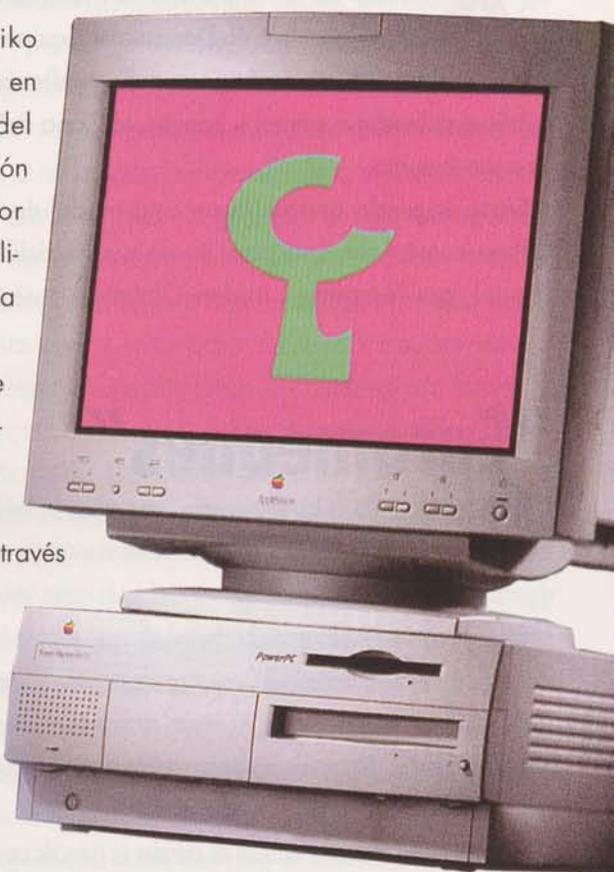
Caja Laboral - Euskadiko Kutxa se ha convertido en la primera entidad financiera del Estado que obtiene la Certificación ISO 9001 otorgada por Aenor (Asociación Española de Normalización) en el Servicio de Banca Electrónica.

Caja Laboral inició el Servicio de Banca Electrónica en 1994, incrementando cada año de forma espectacular el número de clientes y de operaciones realizadas a través de este servicio, logrando superar los 2.000 clientes y alcanzando la cifra de 293.000 transacciones realizadas durante el ejercicio 1997.

Telebanka y empresa

Además del servicio a particulares, con el servicio de banca electrónica, Caja Laboral acerca la entidad financiera a la empresa, facilitándole la realización de operaciones financieras con la máxima agilidad, de forma autónoma y sin necesidad de desplazamientos.

La operativa se realiza por vía telemática, conectando un PC del cliente con el ordenador central de Caja Laboral a través de un módem. Mediante este servicio se puede recibir el extracto



de las cuentas por vía electrónica, consultar las diferentes posiciones bancarias del cliente y los movimientos de sus cuentas, efectuar transferencias de fondos, tanto en el ámbito nacional como al exterior y presentar sus cobros o pagos en forma de ficheros, además de consultar el resultado de cobro de sus efectos.

Además cuenta con utilidades de mensajería, información bancaria general y diferentes sistemas de simulación.

El equipo afrontará la temporada con el objetivo de realizar un papel destacado en el Tour de Francia.

Presentación del equipo ORBEA de "Mountain bike 98"

Al inicio de la temporada de "mountain bike" 98, Orbea presentó en Donostia su equipo ciclista, que bajo la dirección de José Ignacio Barandiarán, pretende cubrir el calendario estatal y francés, la Copa del Mundo y el Tour de Francia.

En su segunda andadura en esta modalidad, el equipo Orbea cuenta con una plantilla de nueve ciclistas: Roberto Lezaun, Igor Fernández, Andoni Olaberria, José Luis Urdiain,



Mickael Reynaud, Fabrice Julien, Laurent Guercy, Thomas Cabot y Thibaut Vassal.

Haciendo balance del ejercicio pasado, cabe mencionar que el equipo ORBEA se hizo con victorias importantes: la Vuelta a Cataluña, el Gran Premio Coronas, el Campeonato de España y el Campeonato de Euskadi, además de sumar una larga lista de victorias en otras pruebas. El grupo Orbea quiere así convertirse en un referente básico del "mountain bike" español y europeo.

"Euromeones"

Ignoro la edad media de los eurodiputados, pero deben ser todos de edad avanzada y con la próstata hecha polvo, por que si no, no se explica la nota aparecida en algunos medios de comunicación, según la cual en la nueva sede del parlamento europeo en Bruselas, los 625 despachos individuales para otros tantos eurodiputados incluyen todos ellos un moderno WC con taza evacuadora y ducha al último grito. Cada WC, no cada despacho, sólo el WC insisto, ha costado la friolera de más de dos millones de pesetas. Además de prostáticos, o son un poco guarretes o ahorran en casa agua caliente para cargársela al erario público.

El complejo del Parlamento europeo en Bruselas es conocido como el capricho de los dioses. Que yo sepa los dioses no tienen ese capricho de estar meando a todas horas; igual es que no conozco bien la mitología, pero es la primera noticia que tengo de dioses meones. Hay muñecas meonas, hasta en Bruselas hay una famosa escultura, el meón, pero de dioses meones, ni idea, aunque quizás esta nueva y emergente aristocracia política se consideren como tales, lo que visto lo visto no sería de extrañar.

Mientras, el resto de los mortales no tenemos ni tiempo para orinar, ya que al son del nuevo ritmo productivo que está de moda en las sociedades industriales conocido como el achucheo, lo de las idas al café, los viajecitos al WC, son tiempos no productivos que restan competitividad al producto, y ésto no se puede permitir porque hay que vender bien para sobrevivir, producir, ganar dinero, y pagar impuestos a hacienda..... para que los eurodiputados se sigan haciendo urinarios de lujo. Yo

achucho, tu achuchas, el achucha,... pero no en plan erótico-festivo, relajante, de eso nada, aquí el achuchar no va en horizontal sobre mullido catre, sino en vertical, como los sindicatos de antes, de arriba abajo, descendente. El superior achucha al inmediato inferior y así sucesivamente, y con un significado exclusivamente productivo: se trata de exprimir el limón, hoy más que ayer, pero menos que mañana, pero en plan elegante, sin que te sientas exprimido, al contrario, debes de sentirte realizado en el trabajo.

A tu jefe le achuchan, él te achucha a ti, tú achuchas al que puedes, y mientras tanto los eurodiputados, en un alarde alquímico gracias a la piedra filosofal que les dieron en las elecciones, hacen de nuestro sudor orines que evacuan en el capricho de los dioses.

Cuando los Boyer-Preysler hicieron su casa y la prensa publicó que tenía seis baños, se armó la marimorena y le bautizaron con el nombre de Villa Meona. Total, tanto escándalo para que ahora sea una chabolilla de pobres al lado de la que se han montado los eurodiputados.

Dando 10 años de amortización a tan suntuoso lugar, y sobre la base de 200 días laborales de los eurodiputados, y 3 viajes diarios al urinario de lujo a evacuar sus excrementos, he calculado que cada europipí nos cuesta mil pesetas y el kilo de eurocaca sale a dos mil.

Después de tan complicados cálculos he tomado una drástica decisión, la única que se puede tomar ante tan maño desatino: el año que viene no voy a pagar a hacienda y me voy a poner morado a angulas que hace años que no las cato.

E. Olabarrieta

CARTAS

¿Médico-confesor o Director-justificador?

Eukeni Olabarieta intenta lavar la cara desde el T.U. a la política actual de las Cooperativas en materia social, dando un interesado giro, no entra sobre el verdadero origen de la carta que escribí en los periódicos, valoración del hecho concreto que, no es otro que, la marginación de seis discapacitados hijos de socios a entrar en el mundo del trabajo y todo lo que ello conlleva.

Eukeni médico, director del área de Salud Laboral de Lagun-Aro y miembro del Consejo General de Osalan, se mete a justificador de políticas y nos descubre lo malo que es el neoliberalismo, diciéndonos que los socios/as cooperativistas no nos vemos tan envueltos en esa situación tan aberrante de exclusión laboral y social como otros trabajadores del entorno en el que transcurre la vida de las Cooperativas.

Eukeni médico, a veces confesor, por la posición privilegiada que ocupa, os recuerda a los socios/as cooperativistas que aún teniendo problemas de incapacidad permanente total, no hemos perdido el puesto de trabajo. ¡Ojo! ¿qué es lo que subyace detrás de este mensaje?. Parece ser que hay algunos (y no lo ha dicho) que podrían dejar en la calle a otros socios/as (pero no lo han hecho), y, por tanto, nos perdonan la vida, ¿será Eukeni uno de ellos, porque está en lugares de privilegio?. A saber. Por ello, le recuerdo que todo trabajador cooperativista es, entre otras cosas, socio tal y como se define y, por tanto, sujeto de derechos, al que precisamente ningún privilegiado le ha regalado nada.

Tal parece que la corriente y la cadena que se establece es: médico-paciente; confesor-pecador; directivo-trabajador. Si Eukeni es médico, director de los servicios de Salud Laboral de Lagun-Aro lo que debería hacer es dedicarse responsablemente a evitar los accidentes laborales, enfermedades profesionales, ... que provocan esas 90 incapacidades anuales que dice tramitar, pues sancionar y levantar acta de lo que ya ha ocurrido puede ser eficiente y hasta abrumador, pero en absoluto eficaz. Por eso la prevención es importante para evitar el drama humano que a todos los niveles supone la discapacidad (tanto las sobrevenidas, como las que se producen por otros motivos). Por eso la necesaria sensibilidad humana hacia el problema, por eso la socialización del problema.

Eukeni, guardián de su profesión por ¿intereses propios? dice que el personal médico de Lagun-Aro está perfectamente capacitado para valorar minusvalías y que sus informes al respecto gozan de merecida reputación. Descarada manipulación. En mi artículo hago referencia a unos Multiprofesionales dedicados expreso al tema de las minusvalías como psicólogos, fisioterapeutas, educadores, pedagogos, médicos, etc. que han accedido a la administración pública por oposiciones, actúan de forma coordinada y sus informes valorativos sobre el grado de discapacidad que tienen las

personas son los únicos válidos ante la Ley y de manera objetiva ante la sociedad. Repito, están puestos y dedicado únicamente a eso y no como Eukeni que además de ser médico, director ¿designado? del área de Salud Laboral de una mutua concreta, se dedica también a confesor y justificador de políticas para lavar la cara a la cooperativa en un momento dado.

Por otro lado justificador de políticas para nada solidarias, buen manipulador (porque no se define) y pasa de largo sobre el hecho real del drama que supone la exclusión de seis discapacitados, hijos de socios, del mundo laboral cooperativo. Al mismo tiempo, nos descubre a las cooperativas como el casi paraíso venido a menos pero que se debe preservar tal cuál lo decidan los dirigentes-privilegiados de este parque natural protegido. El resto de los socios, nos quedamos a ver como tutelan-gestionan nuestros recursos económicos y laborales aunque sea contra la decisión responsable y unánime del Consejo Social del Grupo Fagor que representa a los socios-trabajadores cooperativistas y que en su momento se decidió por la integración laboral y social de estos discapacitados y volvió a ratificar por segunda vez dicha decisión.

Es increíble que, siendo usted médico, no se haga cargo del hecho real que nos ocupa, tanto de la situación a la que se les puede abocar a estos discapacitados, como al mismo incumplimiento de la Ley en esta materia por parte de las Cooperativas que habla de integrar en las empresas no menos del 2% de discapacitados del total de la plantilla de socios, y al que ningún organismo social ni sindical ha dicho que esta Ley sea en exceso protectora, sino todo lo contrario. ¿Es que incumplir la Ley dentro del mundo cooperativo es menos malo? ¿Es de justicia exigir que en el exterior se cumpla la Ley y se respeten los derechos humanos y en la cooperativa no se exija lo mismo? Para mí en absoluto. Es justo, humano y de pleno derecho la integración social y laboral de las personas con minusvalías y no existe justificación posible y menos para el cooperativismo, reitero, si es capaz de comportarse tan cruel e inhumanamente ante un hecho como el expuesto. Y además, pedir como lo hace Eukeni la no flagelación pública, es decir, enmascarar, esconder lo que socialmente ocurre sobre ciertos aspectos en la cooperativa. Esta socia cooperativista, jamás se prestará a semejantes planteamientos ni justificará hechos de esta índole.

Muchas más cuestiones tienen que aflorar todavía en las Cooperativas y los métodos de denuncia pueden ser tan válidos los internos como los externos o conjugando ambos al mismo tiempo, sin que ningún privilegiado desde su atalaya, nos enmiende la plana, para guiarnos por el buen camino a los "socios descarriados" recordándonos que estos comportamientos no se ajustan al quehacer de un cooperativista.

Milagros Larrañaga

Presidenta Consejo Social del Grupo Fagor

“Amerikanoa” instituzio bat da Fagorren. Jubilazioa nahiko gertu duela, gora eta behera ibiltzen da bere kotxearekin, “errekauak eta enpresa bidaien arduradun bezala”. San Juanetan jubilatuko da.

J. M. F.

FAGOR Elektratresnakeko bazkidea

Julio Isazelaia

"Amerikanoa" deitzen dizute, zer dela eta?

Nire aita solterotan Ameriketara joan zen artzai, eta handik etorri zenetik berari eta baita familiarrei ere amerikanoak deitzen digute.

Eta noiztik Fagorren?

Otsailaren 16an 37 urte bete ziren sartu nintzenetik. Urte guzti hauek txofer bezala!

Zein zerbitzu eskaintzen duzu?

Kooperatibetako direktiboek egin behar izaten dituzten bidaiak antolatzeko ardurua daukat.

Ez da gauza erraza izango!

Puntualitatea da oso importantea. Esandako ordutegian bat bakarria atzeratzen bada, beste batek abioia galdu dezake, esate baterako.

Bestela, zenbat kilometro?

Borobilduz, lau bat milioi kilometro eginak izango ditut guztira.

Istripu larririk edo?

Bat euki nuen Burgosen, baina odolik barik.

Zer nolako jendea ibili duzu kotxean, alde batetik bestera?

Denetik, baina batez ere gure



Kooperatibetakoak: Ormaetxea, Alfonso, Usatorre difuntoa, Larrañaga, Mongelos, Cancelo...

Izango dute ba zer kontatu, ezta?.

Bai, baina normalean euren artean egiten dute berba, eta bakarrik joan ezker, zerbait irakurtzeko aprobetxatzen dute bidaiak.

Txofer bezala, jendea tratatzeko gaitasuna beharko da.

Beti entzun izan dut, txoferrak "ver, oir y cremallera" egin behar duela.

Alde onak be izango ditu lan honek, ezta?

Bai, etxeko jendea ezagutzeko aukera dago, konfidantza hartzeko.

Eta alde txarrak?

Orain ez hainbeste, baina lehen, zapatu, domeka eta edozein ordutan disponible egon behar izaten ginen. Gaur, taxi bidez ere bidai asko egiten dira.

Dena dela, lan honetan bolantea gustokoa izan beharko da.

Bai, nire kasuan betidanik gustatu izan zait bolantea.

Bidai luzeak egin dituzu?

Bai, lehen bidai asko kotxez egiten ziren: Alemania, Frantzia, Belgika, Italia...

Egindakoarekin konforme?

Gustora ibili naiz eta nabil, baina urteak aurrera doaz eta ekainean 65 urte egingo ditut.

Eta jubilatuta ondoren, zer?

Zazpi seme-alaben aitak topatuko du non pasatu denbora. Ez dudana egingo da kotxea hartu eta kilometroak egin.

Fagorreko ziklista ekipoa ibilia zara, ezta?

Bai, Ocaña, Gavica, Perurena, Machain, Otaño, Errandonea eta istoriko horiekin ibili nintzen. Tourmaleta behin baino gehiago igo dut.

Orain jarraitzen duzu ibiltzen?

Mendiko bizikletakin piska bat, baina gutxi.

Biziorik?

Jatea. Eta bazkal osteko "fariasa". Batzutan bi ere bai.

“4 milioi kilometro egin ditut bolantean”

